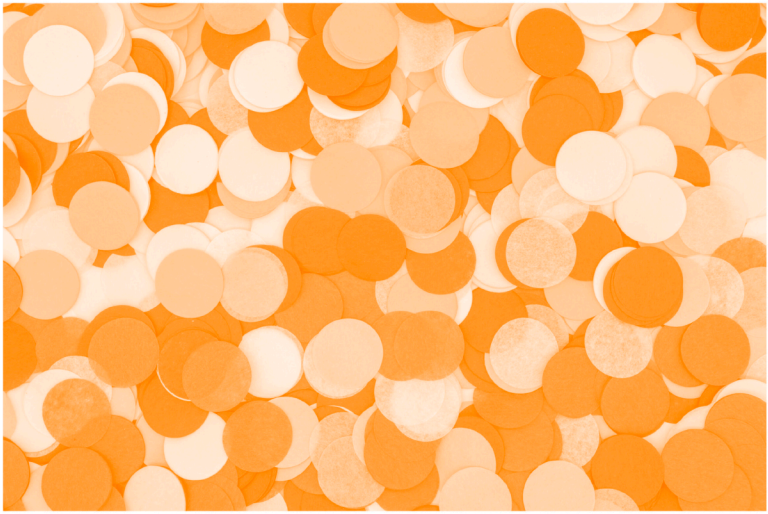
PARADIGMAS DE LIDERAZGO Y AUTORIDAD EN LA GENERACIÓN Y

Un estudio comparativo con generaciones anteriores



Martín Olivar

COLECCIÓN UAI – INVESTIGACIÓN

UAI EDITORIAL

teseo

PARADIGMAS DE LIDERAZGO Y AUTORIDAD EN LA GENERACIÓN Y

Martín Olivar

Paradigmas de liderazgo y autoridad en la generación Y

Un estudio comparativo con generaciones anteriores

Colección UAI – Investigación

UAI EDITORIAL

teseo

teseopress.com

Olivar, Martín
Paradigmas de liderazgo y autoridad en la generación Y / Martín Olivar. – 1a ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2023.
180 p.; 20 x 13 cm.
ISBN 978-987-723-385-8
1. Liderazgo. 2. Estudios Culturales. 3. Internet. I. Título.
CDD 303.34

© UAI, Editorial, 2023
© Editorial Teseo, 2023
Teseo – UAI. Colección UAI – Investigación
Buenos Aires, Argentina
Editorial Teseo
Hecho el depósito que previene la ley 11.723
Para sugerencias o comentarios acerca del contenido de esta obra, escríbanos a: **info@editorialteseo.com**
www.editorialteseo.com

DOI: 10.55778/ts877233858

Imagen de tapa: Mel Poole en Unsplash

Las opiniones y los contenidos incluidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva del/los autor/es.

EBOOK

TeseoPress Design (www.teseopress.com)

ExLibrisTeseoPress 134822. Sólo para uso personal

Autoridades

Rector Emérito: Prof. Dr. Edgardo Néstor De Vincenzi
Rector: Dr. Rodolfo De Vincenzi
Vice-Rectora Académica: Dra. Ariana De Vincenzi
Vice-Rector de Gestión y Evaluación:
Ph.D., Prof. Marcelo De Vincenzi Zemborain
Vice-Rector de Investigación: Dr. Mario Lattuada
Vice-Rector de Extensión Universitaria:
Dr. Fernando Grosso
Vice-Rector de Administración: Dr. Alfredo Fernández
Decano Facultad de Ciencias Económicas:
Dr. Martín Olivar

Comité editorial

Lic. Juan Fernando ADROVER
Arq. Carlos BOZZOLI
Mg. Osvaldo BARSKY
Dr. Marcos CÓRDOBA
Mg. Roberto CHERJOVSKY
Dra. Ariana DE VINCENZI
Dr. Roberto FERNÁNDEZ
Dr. Fernando GROSSO
Dr. Mario LATTUADA
Dra. Claudia PONS
Dr. Alejandro BOTBOL

Los contenidos de libros de esta colección cuentan con evaluación académica previa a su publicación.

Presentación

La Universidad Abierta Interamericana ha planteado desde su fundación en el año 1995 una filosofía institucional en la que la enseñanza de nivel superior se encuentra integrada estrechamente con actividades de extensión y compromiso con la comunidad, y con la generación de conocimientos que contribuyan al desarrollo de la sociedad, en un marco de apertura y pluralismo de ideas.

En este escenario, la Universidad ha decidido emprender junto a la editorial Teseo una política de publicación de libros con el fin de promover la difusión de los resultados de investigación de los trabajos realizados por sus docentes e investigadores y, a través de ellos, contribuir al debate académico y al tratamiento de problemas relevantes y actuales.

La *colección investigación* TESEO – UAI abarca las distintas áreas del conocimiento, acorde a la diversidad de carreras de grado y posgrado dictadas por la institución académica en sus diferentes sedes territoriales y a partir de sus líneas estratégicas de investigación, que se extiende desde las ciencias médicas y de la salud, pasando por la tecnología informática, hasta las ciencias sociales y humanidades.

El modelo o formato de publicación y difusión elegido para esta colección merece ser destacado por posibilitar un acceso universal a sus contenidos. Además de la modalidad tradicional impresa comercializada en librerías seleccionadas y por nuevos sistemas globales de impresión y envío pago por demanda en distintos continentes, la UAI adhiere a la red internacional de acceso abierto para el conocimiento científico y a lo dispuesto por la Ley n°: 26.899 sobre *Repositorios digitales*

institucionales de acceso abierto en ciencia y tecnología, sancionada por el Honorable Congreso de la Nación Argentina el 13 de noviembre de 2013, poniendo a disposición del público en forma libre y gratuita la versión digital de sus producciones en el sitio web de la Universidad.

Con esta iniciativa la Universidad Abierta Interamericana ratifica su compromiso con una educación superior que busca en forma constante mejorar su calidad y contribuir al desarrollo de la comunidad nacional e internacional en la que se encuentra inserta.

Dra. Ariadna Guaglianone
Secretaría de Investigación
Universidad Abierta Interamericana

A mi familia, que es la base que sustenta todo mi desarrollo como profesional y como persona.

Encontrar tu propósito no es suficiente. El desafío para nuestra generación es crear un mundo donde todos tengan un sentido de propósito.

Mark Zuckerberg (Harvard, 2017)

Índice

Introducción 19
Organización del libro 24
Capítulo I 27
Sujetos agrupados como colectivo social 27
Funcionamiento organizacional y convivencia de generaciones 49
Cambios en las estrategias didácticas del sistema universitario 61
Capítulo II 73
Estrategia metodológica 73
Hipótesis 73
Capítulo III 77
Resultados
Composición de la muestra de la fase cuantitativa 77
Encuestas 79
Composición de la muestra de la fase cualitativa 109
Capítulo IV 137
Discusión de los resultados y conclusiones
Bibliografía 153
Glosario 163
Anexo 1 165
Operacionalización de variables
Anexo 2 169
Cuestionario aplicado en la etapa cuantitativa
Encuesta 169
Anexo 3 175
Cuestionario aplicado en la etapa cualitativa
Entrevista en profundidad 175

Introducción

Mucho se ha escrito sobre los *millennials*. Esta generación ha nacido y se ha desarrollado enteramente en la era digital, como característica diferencial con respecto a las generaciones antecesoras. Esta condición ha intervenido en la mirada que tienen sobre el mundo, de modo tal que los ha llevado a romper los paradigmas establecidos por las generaciones anteriores.

El 25 de mayo del año 2017, Mark Zuckerberg, el *millennial* creador de Facebook, dio un discurso de apertura dirigido a su generación en una ceremonia de graduación en Harvard, donde además recibió un título honorario de doctor en Leyes. Entre otras cosas, dijo:

> Hoy quiero hablar sobre el propósito. Pero no estoy aquí para darte [un discurso de] apertura estándar sobre cómo encontrar tu propósito. Somos *millennials*. Trataremos de hacerlo instintivamente. En cambio, estoy aquí para decirte que encontrar tu propósito no es suficiente. El desafío para nuestra generación es crear un mundo donde todos tengan un sentido de propósito (*The Harvard Gazette*, 2017).

Y, luego de contar una anécdota sobre el propósito de un conserje en la NASA, explicó que "el propósito es esa sensación de que somos parte de algo más grande que nosotros mismos, que somos necesarios [...] es lo que crea la verdadera felicidad" (*The Harvard Gazette*, 2017).

Los *millennials* tienen ese "instinto" innato que menciona Zuckerberg, que los lleva a buscar su propósito en la vida: ese "algo más grande" del que ser parte, donde sentirse necesarios. Es una generación de emprendedores y buscadores de la felicidad.

Ante la coexistencia de paradigmas, entendiendo que las cohortes generacionales constituyen colectivos sociales y resignifican sus vivencias dentro de ellos, es necesario desmenuzar y comprender las creencias, los valores y las motivaciones disímiles que llevan a la brecha intergeneracional.

En la actualidad, sobre el universo de personas que se encuentran estudiando sus carreras de grado, la mayoría pertenece, por el rango etario, a la generación Y. Sin embargo, aún la gran parte de los que están trabajando lo hace en puestos donde responden a superiores en la cadena de mando que forman parte de las generaciones anteriores: generación X y algunos *baby boomers*.

Don Tapscott (2008) explica que los *millennials* son inconformistas. Ven a las generaciones anteriores como pasivas y llegan para cuestionar y romper el *statu quo* de la generación X y de los *baby boomers* que lideran empresas o son docentes en universidades a las que los *millennials* asisten.

En este sentido, se generan colisiones intergeneracionales al momento de compartir ámbitos de trabajo y estudio, puesto que los *millennials* (o la generación Y) no comprenden el modo de liderar de sus generaciones anteriores, y dichas generaciones no llegan a entender el sistema de creencias que ellos defienden.

La generación X y la de los *baby boomers*, que ocupan los puestos gerenciales y dirigen organizaciones, creen que la generación Y muestra dificultades al momento de acatar directivas de sus superiores, ya sea en empresas o en universidades. Mientras tanto, la generación Y discierne con el plan de vida de las generaciones anteriores y cree que el trabajo y el estudio deben *aggiornarse* a su tiempo, lo que la lleva a cuestionar la legitimidad de sus figuras de autoridad.

Así, siguiendo a Dutra (2017), las generaciones que hoy conviven en empresas y universidades interpretan el mundo y la vida de maneras muy diferentes, lo que ocasiona conflictos, rispideces en las relaciones y otros efectos, como la reducida permanencia en los puestos de trabajo o la deserción universitaria.

Don Tapscott (2008) sostiene que, al momento de acatar las directrices, la generación Y se muestra disconforme con el modo de conducir de las generaciones anteriores. Cuestionan los sistemas institucionales, las normativas o reglas y, si el ámbito no ofrece posibilidades de crecimiento a corto plazo o motivación suficiente para la permanencia, suelen abandonar rápidamente sus puestos de trabajo y sus estudios.

Interesa en este punto estudiar cómo se relacionan las personas de la generación Y con los superiores en la cadena de mando que pertenecen a generaciones anteriores, tanto en el ámbito universitario como en el ámbito laboral, en Argentina desde la perspectiva del liderazgo y del cumplimiento de las normas.

Esta investigación[1] busca obtener información que ayude a clarificar la problemática que se encuentra en el día de hoy en las organizaciones en relación con los vínculos laborales intergeneracionales, que afectan el liderazgo y las estrategias de las organizaciones.

Se espera, además, obtener información que permita visualizar si las diferencias se profundizan o no cuando la brecha intergeneracional es la más amplia posible (esto es, una autoridad *baby boomer* y un colaborador o estudiante *millennial*).

---

1 El presente libro es una adaptación que surge del trabajo de investigación aprobado para titular como doctor en Ciencias Empresariales y Sociales en la Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

También se busca observar si esa problemática surge de las diferencias en las percepciones de cómo debe ser la vida desde la mirada de los *millennials* y si las distintas creencias y los valores originan lo que las generaciones anteriores consideran una falta de reconocimiento de la autoridad.

De este planteamiento emergen entonces los siguientes interrogantes:

- ¿Qué universos de creencias y valores condicionan el vínculo de la generación Y con las otras generaciones?
- ¿Qué rol juegan las generaciones *baby boomer*, X y *millennial* en el proceso de legitimación de la autoridad?

El propósito de esta investigación es describir la relación laboral y universitaria intergeneracional. Dentro de ese marco, se busca desentrañar qué impacto y qué consecuencias emergen de las diferencias existentes entre las generaciones en relación con el liderazgo, las normas y la autoridad cuando los *millennials* son dirigidos por personas que pertenecen a generaciones anteriores. Asimismo, se indagará la relación entre la profundización de la brecha intergeneracional y el aumento de las diferencias en términos del nivel de reconocimiento de la autoridad.

En el ámbito laboral, por ejemplo, la inserción de un nuevo colaborador, en cualquier nivel de la organización, supone un esfuerzo, no solo presupuestario, sino de todos los recursos en su conjunto. Ese esfuerzo está relacionado con lo que la organización espera de ese empleado como recurso en el futuro.

Del mismo modo, en el ámbito universitario, la deserción perjudica el presupuesto de las instituciones, al tiempo que menoscaba las posibilidades del desarrollo académico institucional, puesto que una menor cantidad de

graduados repercute en una menor cantidad de producción científica, uno de los fines primordiales de las universidades.

Adicionalmente, la deserción universitaria va en detrimento del esfuerzo que hacen empresas y organismos por elevar los niveles de formación de sus colaboradores y mejorar la competitividad, lo que resulta en un país con menos profesionales o personas altamente calificadas para ocupar los puestos de trabajo.

De acuerdo con Eduardo Cuesta (2014), la inserción de los *millennials* en el mundo laboral muestra problemas de captación, inducción, motivación y fidelización. Esto no solo es una preocupación por la productividad y la rentabilidad, sino que además constituye un tema estratégico.

Este trabajo se propone identificar los factores que actualmente desencadenan problemas en la generación Y, con respecto al reconocimiento de la autoridad en los ámbitos universitario y empresarial en Argentina cuando sus superiores en la cadena de mando pertenecen a generaciones anteriores, contribuirá con la estrategia de estas organizaciones para captar, inducir, motivar y fidelizar a los *millennials*.

Del mismo modo, este estudio buscará contribuir con las estrategias para reducir los índices actuales de deserción universitaria y de rotación laboral, con beneficios tangibles para el desarrollo científico y productivo de la nación.

Concebido como un estudio descriptivo y de acuerdo con los fines de la investigación, sus objetivos se clasifican como objetivos descriptivos, atendiendo a la definición de "objetivos descriptivos" propuesta por Cohen y Gómez Rojas (2019):

> … se trata de acciones que plantean la producción de conocimiento para conocer cómo se comporta el fenómeno de estudio,

> cuál es el contexto espacio y temporal en que ocurre, cuáles son sus características, quiénes lo integran, qué roles o lugares ocupan, qué factores externos se relacionan con su comportamiento, etcétera (pp. 241-242).

Así, podemos enunciar como objetivo general conocer cómo es la relación de liderazgo y autoridad laboral y académica de la generación Y con sus superiores de generaciones anteriores en Argentina. Y, del mismo modo, los objetivos específicos:

- Determinar si la falta de legitimación de la autoridad se acentúa cuando las generaciones son más distantes en el tiempo.
- Reconocer los objetivos a largo plazo (visión de futuro) de la generación Y.
- Precisar las diferencias del plan de vida de la generación Y con el plan de vida de las generaciones anteriores.
- Identificar las creencias y los valores compartidos de la generación Y con las generaciones anteriores con respecto al estudio y al trabajo.
- Identificar las creencias y los valores que difieren entre la generación Y y las generaciones anteriores con respecto al estudio y al trabajo.
- Determinar si existen diferencias con respecto a la legitimación de las figuras de autoridad entre el ámbito universitario y el ámbito laboral.

Organización del libro

Como punto de partida, se ha expuesto, a modo de introducción, la problemática definida con sus interrogantes y objetivos, considerados tanto relevantes como viables.

Como base para la posterior construcción de hipótesis de investigación, se aborda en el capítulo I el marco teórico que da sustento a la tesis. Dicho marco teórico parte de las formas en que se agrupan los sujetos como colectivos sociales, entendiendo que las cohortes generacionales constituyen colectivos sociales y resignifican sus vivencias dentro de ellos. En adelante, se puntualizan las vivencias más relevantes de las tres generaciones involucradas en este estudio (*baby boomers*, generación X y generación Y) y se realiza una descripción detallada de sus cosmovisiones y constructos culturales. Se teoriza sobre el significado de las acciones, comprendiendo que su actitud de deslegitimar la autoridad es producto de un significante que causa ese significado, y se realiza un breve recorrido sobre el contexto sociopolítico del siglo XX, en el que nacieron las tres generaciones estudiadas, asociando los hitos de la historia con sus formas de concebir la autoridad. Se profundiza en el imaginario colectivo de cada generación para luego hacer foco en las teorías sobre la legitimación de las figuras de autoridad y el contexto actual en torno a ella.

El capítulo II detalla los alcances del estudio, para abrir paso a la formulación de las hipótesis que guiarán la investigación.

Más adelante, se detalla la metodología elegida para llevar a cabo el estudio. Se desarrolla el diseño de investigación, la selección de la muestra con el respectivo detalle de sus unidades de análisis, se operacionalizan las variables, se explica la metodología para la producción de datos, que utiliza un cuestionario estructurado en una primera instancia cuantitativa y un cuestionario semiestructurado que guía entrevistas en profundidad para una segunda etapa cualitativa, y se explica el procedimiento que seguir en el estudio.

Luego, se procede a la etapa de producción de datos, dividida en dos fases:

- Fase 1: producción de datos cuantitativos (etapa cuantitativa): incluye el desarrollo de los resultados de las encuestas.
- Fase 2: producción de datos cualitativos (etapa cualitativa): incluye el desarrollo de los resultados de las entrevistas en profundidad.

Una vez producidos los datos, en el capítulo III se analizan, para dar lugar al capítulo IV, donde se discuten los resultados y se desarrollan las conclusiones, la descripción del fenómeno y las propuestas para futuras investigaciones.

Capítulo I

Sujetos agrupados como colectivo social

Alfred Schütz (1932) afirma: "La estructura de nuestras vivencias variará según nos entreguemos al flujo de la duración o nos detengamos a reflexionar sobre él, tratando de clasificarlo dentro de conceptos espacio temporales" (p. 75).

Estas vivencias del sujeto son significativas y presuponen que otros sujetos también las viven. El sujeto que vive en el mundo social está determinado por la manera en que se sitúa particularmente en el mundo y por su experiencia inmediata. Sus padres, la crianza y la educación recibidas, los intereses, deseos y motivos, todos son elementos que aportan a la formación de personalidades únicas.

Laclau (1993) hace referencia al mundo posmoderno y advierte:

> Existe en nuestros días la difundida sensación de que el agotamiento de las grandes narrativas de la modernidad, el desdibujamiento de los límites de los espacios públicos, el funcionamiento de una lógica de la indecidibilidad, parecerían estar despojando de significado a la acción colectiva y generando un repliegue general respecto de lo político (p. 1).

Esto significa que la realidad se transforma, al tiempo que se transforma con ella el pensamiento de las nuevas generaciones, que nacen y desarrollan su idiosincrasia de acuerdo con el mundo social que las rodea. Así, las vivencias de los sujetos mutan y eso provoca que se transformen sus intereses, aspiraciones, creencias, valores e ideales.

La experiencia personal inmediata tiene relación con la perspectiva desde la que el sujeto aprehende la realidad, y la comprensión se hace en relación con la posición que ocupa en el mundo. El espacio y el tiempo en que transcurre el individuo determinan sus vivencias.

Sin embargo, resulta necesario para satisfacer el objeto del presente trabajo no solo comprender el concepto de "vivencia", sino, además, diferenciarlo del de "conducta". Según Alfred Schütz (1932), "definimos la conducta como una vivencia de la conciencia que confiere significado mediante actividad espontánea" (p. 85). Se puede ampliar entonces –intentando explicar esta definición– que estar molesto ante una orden de un jefe es una vivencia, pero no una conducta. Sin embargo, el tipo de respuesta que se pueda dar frente a esa orden o el simple hecho de decidir no darla sí lo son. Es una cuestión de comportamiento, y no algo que queda en la mera conciencia.

Es de interés, entonces, describir las diferentes conductas de las tres generaciones laboralmente activas y contemporáneas –*baby boomers*, gen. X y *millennials*– en relación con los eventos relevantes que le ha tocado vivir a cada una, entendiéndolas como colectivos sociales.

Generaciones como colectivos sociales

Como punto de partida para el desarrollo de este marco teórico, será necesario comprender a qué se hace referencia cuando se observa al sujeto social dentro del espacio-tiempo, es decir, lo que se conoce como "generación".

El término "generación" está referido a "un grupo social que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que lo distinguen de sus predecesores" (Ogg y Bonvalent, 2006).

Dutra (2017) explica que fue el sociólogo Karl Mannheim el precursor en el uso del concepto de "generaciones

históricas", en el año 1928. En su definición, una generación es "un grupo de jóvenes que comparten una atmósfera histórica y social similar, donde se dan acontecimientos que marcan un antes y un después en la vida colectiva" (citado por Dutra, 2017, p. 4).

Antes de analizar las generaciones que nos competen, será preciso desglosar estos significados. Por un lado, se debe entender que las generaciones son grupos sociales. Más allá de que Mannheim haga una referencia (cuestionable) a grupos de "jóvenes", ambas definiciones interpretan que son grupos sociales.

Estos grupos (o colectivos) sociales comparten una historia. Es decir, comparten experiencias o vivencias sociales que suelen marcar puntos de inflexión o transiciones. Hitos de la humanidad y del mundo que configuran una mentalidad asociada a una época o periodo temporal.

Por otro lado, la historia que comparte un grupo o colectivo social no es igual a la de otro colectivo. Esto significa que cada generación histórica desarrolla un pensamiento particular (y consecuente modo de actuar) asociado no con la edad, sino con esos acontecimientos particulares que ha vivido su grupo, distintos a los de otro grupo.

Generación BB, X e Y: tipos ideales

Actualmente, en el mundo laboral y académico, se encuentran conviviendo tres generaciones: *baby boomers*, generación X y *millennials*.

Según la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, los *baby boomers* son las personas nacidas entre 1946 y 1964; la generación X, entre 1965 y 1980; y la generación Y (*millennials*), entre 1981 y 2000.

No obstante, es válido señalar que los años que delimitan cada una de las generaciones varían entre distintos autores. Al respecto, Irizarry Hernández (2009) señala:

> La generación Milenaria o Generación Y, entre otros nombres, es la generación que nació aproximadamente entre los años 1979 a 2000. Aunque los diferentes investigadores no se han puesto de acuerdo con exactitud en las fechas donde comienza y termina el nacimiento de esta generación… (p. 10).

En cuanto a la generación Z, de personas nacidas entre el año 2001 y el año 2016, por lógica solo podrían estar laboralmente activos e ingresar a la universidad los mayores de 18 años, es decir, los nacidos entre el 2001 y el 2003. Por esta razón, se ha descartado del estudio, ya que además las personas de dicha generación están dando sus primeros pasos en los ámbitos laboral y universitario, con las implicancias que eso conlleva en cuanto expectativas.

Eisner y O'Grady Harvy (2009) explican que la generación Y es la más grande desde los *baby boomers*. Armstrong y Kotler (2007) lo cuantifican, señalando que los *baby boomers* son en total 78 millones de personas nacidas entre 1946 y 1964, la generación X representa 49 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976, y la generación Y, 72 millones de personas nacidas entre 1977 y 1994.

En referencia a los *millennials*, García Lombardía, Stein y Pin (2008) comentan:

> Son la Generación Y, a veces denominada también Generación "Why" (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), e incluso, más castizamente, ya hay quien comienza a denominarla Generación "Guay" (por los mismos motivos fonéticos, cierto matiz irónico y utilizando una expresión típica de la Generación X) (p. 3).

Dutra (2017) agrega ciertos atributos a estos tipos ideales. Argumenta que las personas de la generación X se caracterizan por que cuentan con "una buena formación académica, rompen con lo establecido, son escépticos e inconformistas y no confían en las instituciones" (p. 7).

Los *baby boomers* suelen "respetar la jerarquía y las normas institucionales en un contexto que comienza a ser competitivo e individualista; se destacan por ser pragmáticos, buenos organizadores y planificadores" (Dutra, 2017, pp. 6-7). Ellos inclinan la balanza hacia el trabajo, que es el centro de su vida.

En contraste con las generaciones anteriores, de acuerdo con Dutra (2017), los *millennials* "son optimistas, emprendedores y prefieren la figura de un líder en vez de la de un jefe" (p. 8). La autora puntualiza además que esta generación (la Y) puede ser tomada muchas veces como falta de compromiso, aunque, si bien el nivel de implicancia no es el mismo, eso no significa que no se comprometan.

> Esta Generación espera trabajar de algo que les interese, pretenden divertirse y sentirse útiles. Si bien "no se casan" con su trabajo, una forma de que estén conformes y logren ser eficaces es lograr alinear los valores de la empresa con los propios. También le dan más valor a la vida personal que al trabajo (Dutra, 2017, p. 8).

Más allá de sus características puntuales, es preciso señalar que estos conjuntos de sujetos agrupados de acuerdo con sus experiencias formativas pueden ser observados como "tipos ideales".

Los tipos ideales pueden ser definidos como esquemas interpretativos del mundo social, y conforman parte del conocimiento acerca de ese mundo. A partir de ellos, los sujetos resignifican sus vivencias tomando esos tipos ideales como patrones interpretativos en el trato con los demás. Es así entonces como el sujeto comprende las conductas de otros, en función del tipo ideal al que pertenece.

Entonces, con los conceptos descritos, es posible establecer que cada generación está conformada por sujetos sociales comprendidos dentro de los tipos ideales, con alto

grado de anonimidad. Alfred Schütz (1932) sostiene que, cuando los tipos ideales están conformados por sujetos con un alto grado de anonimidad, se denominan "colectivos sociales" (p. 227). Podría entonces considerarse que cada grupo de personas divididas según su generación, con un alto nivel de anonimidad, se considera un colectivo social. Es desde esta perspectiva teórica desde la que se ahondará en los comportamientos compartidos.

El sujeto y las vivencias resignificadas dentro del colectivo social

Como se ha expresado, el espacio y el tiempo en que transcurre el individuo determina sus vivencias. Asimismo, la experiencia personal inmediata tiene relación con la perspectiva desde la que el sujeto aprehende la realidad, y la comprensión se hace en relación con la posición que ocupa en el mundo.

Se verá entonces cómo se han desarrollado esos momentos temporales en las diferentes cohortes generacionales, para intentar entonces comprender desde ese lugar las vivencias y conductas de los sujetos dentro de los diferentes colectivos sociales.

Vivencias de los baby boomers

Baby boom es un término utilizado para describir el fenómeno del alza en la tasa de natalidad en algunos países anglosajones luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

En el estudio de cohortes generacionales de los Estados Unidos realizado por Schuman y Scott (1989), se concluyó que los siguientes fueron los acontecimientos mundiales más importantes de los últimos 50 años:

- El asesinato de John F. Kennedy, Robert Kennedy y Martin Luther King Jr.
- The Beatles.
- Los disturbios políticos.
- La llegada del hombre a la Luna.
- La guerra de Vietnam.
- Las protestas contra la guerra.
- La experimentación social.
- La libertad sexual.
- El movimiento por los derechos civiles.
- El movimiento ecologista.
- El movimiento feminista.
- La experimentación con diversas sustancias tóxicas recreativas.
- Watergate.
- La renuncia de Richard Nixon.
- La Guerra Fría.
- El embargo de petróleo que causó gran inflación.
- La escasez de gasolina.

Almeida Guzmán (2012) sostiene que los *baby boomers*, la generación de posguerra, son idealistas. Explica que quieren transformar el mundo, no se conforman con lo que recibieron, son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. "En su madurez profesional, los baby boomers han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia. El fenómeno del 'yuppismo' [...] nació también con esta generación" (Almeida Guzmán, 2012, p. 5).

Zemke, Raines y Filipczak (2000) caracterizan a los *baby boomers* como experimentadores, individualistas, buscadores de la autogratificación, defensores del crecimiento y desarrollo personal y de espíritu libre. Además, los autores explican que la mayoría poseen títulos

universitarios, ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada y aún siguen activos en el mercado laboral, conviviendo a diario con otras generaciones. Señalan que se consideran el centro de atención, que tienden a ser optimistas y que creen en la espiritualidad.

De acuerdo con Zemke, Raines y Filipczak (2000), los individuos pertenecientes a este colectivo dominan hoy en día el liderazgo en las organizaciones, definiendo culturas corporativas, estrategias y valores.

Vivencias de la generación X

Si bien el nombre de "generación X" fue utilizado por diferentes culturas y subculturas con anterioridad, según Ulrich (2003), se ha popularizado para denominar a la generación nacida entre 1964 y 1979[2] a partir de la novela *Generación X*, del escritor canadiense Douglas Coupland, que trataba sobre los jóvenes adultos y sus estilos de vida en los años 60.

Entre otras cosas, los nacidos en esta época "desde edades tempranas tuvieron que aprender a tomar responsabilidades por ellos mismos y a ser independientes, ya que muchos de ellos eran hijos de padres divorciados o madres solteras" (Cervetti, 2014, p. 16).

Si se buscan hitos de la historia, se aprecia que esta generación se vio afectada por el bombardeo del consumismo de los años 80 y principios de los años 90, la manipulación del sistema político, la llegada de Internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría y la aparición del sida, entre muchos otros acontecimientos.

---

2 A diferencia de lo establecido por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, que indica que nacieron entre 1965 y 1980, y del trabajo de Cervetti (2014), que los ubica entre 1964 y 1978.

Aquí podría señalarse que Campbell y Stanley (2011) hacen mucho hincapié en los efectos de la historia sobre las variables que estudiar, considerando que la historia tiene incidencia en ellas, porque los sujetos modifican sus actitudes a partir de lo que sucede.

Los acontecimientos históricos de cada generación configuran su perfil, y los hitos antes mencionados, lógicamente, influyeron en la creación del perfil actual de la generación X.

Buhaene y Kovary (2007) explican que los nacidos en esta generación son responsables, se muestran comprometidos y preocupados por el mundo. Son los grandes impulsores de la tecnología, cambiaron los conceptos de "aparato eléctrico" y "analógico" por el de "dispositivos electrónicos". No obstante, aunque gustan de la tecnología, no la ven como parte integrada de la vida, ya que han podido vivir con ella y sin ella.

Vivencias de los millennials

Llamados también "generación net", "nativos digitales" y "generación Y", cuentan con una característica única que los ubica en un lugar absolutamente diferente a sus predecesores: nacieron en la era digital.

Mitta Flores y Dávila Salinas (2015) señalan que "apareció una generación cuyos acontecimientos propios de su época impactaron en sus características y patrones de comportamiento" (p. 104).

Según Don Tapscott (2008), la "Gens Net" ha crecido rodeada de medios digitales, determinando su forma de comunicación e interacción social y conformando un tipo de cultura y estilo de vida diferente, presente en los medios donde se integra. Teléfono móvil, videojuegos, redes sociales, chat, blogs y P2P (redes cuyo uso habitual consiste en compartir archivos de distinto tipo) son recursos de uso

cotidiano para esta generación desde edades muy tempranas. La vida a través de las nuevas tecnologías los ha acostumbrado a relacionarse en continua colaboración para obtener aquello que necesitan en cada momento. Esto ha dejado una profunda huella en su comportamiento. Muestra de ello es la búsqueda de agilidad en las respuestas. Eligen y cuestionan, tienen un estilo consensuador para obtener y compartir información, se comunican multiculturalmente o basan sus relaciones en la transparencia y la confianza.

Sobresalen entre sus características el uso de Internet como forma de vida, su necesidad de interacción social, y su criticismo a lo establecido.

A través de un estudio de Don Tapscott (2008) donde se realizaron 9.500 entrevistas a jóvenes de esta generación, se obtuvieron ocho claves que explican su actitud, comportamiento y forma de aprendizaje. El conocimiento de este trabajo aporta orientaciones para enfocar la planificación del desarrollo del talento de la *net generation*.

A continuación, se detalla un resumen de los ocho factores que se obtuvieron en el estudio, con las ideas más reveladoras (Tapscott, 2008):

1. Libertad: han crecido eligiendo en Internet la información que consideran más útil y pudiendo expresarse sin barreras. Esta circunstancia determina que buscan la libertad de elección en sus relaciones personales y en el ámbito profesional: dónde trabajar, en qué momentos o a través de qué medios.
2. Personalización: sienten la necesidad de individualizar sus pertenencias y su entorno (su escritorio, móvil o lugar de trabajo).
3. Escrutinio: en el uso que hacen de la red, están acostumbrados a seleccionar con ojo crítico aquella

información que consumen. Por este motivo, tienen un estilo de comunicación crítico y basado en el análisis y la comparación.

4. Integridad: sus redes sociales están basadas en la confianza al compartir información personal. Parte de sus valores son la integridad, la transparencia y la autenticidad. Es fundamental para su desarrollo y compromiso con la organización que perciban estos principios de funcionamiento en la comunicación.
5. Colaboración natural: la colaboración es el medio que utilizan para obtener sus objetivos, que suelen ser compartidos y globales. Esta es la base de su desarrollo y aprendizaje.
6. Entretenimiento: llevan al trabajo la interactividad del videojuego, que estimula su creatividad y talento. Buscan divertirse trabajando y la satisfacción emocional.
7. Velocidad: esperan respuestas inmediatas, rigen su comportamiento por el *just in time.*
8. Innovación: aprecian la innovación y la evolución constante. No aceptan los estilos directivos ni las jerarquías estáticas. Valoran la colaboración, la cocreación y la creatividad y eligen empresas que las faciliten.

Significado de las acciones

Se han trabajado en el punto anterior las vivencias experimentadas en los diferentes colectivos sociales y las conductas que los sujetos manifiestan en forma diferencial en cada uno de ellos. Esta descripción intenta descubrir la existencia de patrones conductuales que permitan dar sustento teórico y significado a las relaciones intergeneracionales existentes en entornos laborales y universitarios.

Al respecto del significado de las acciones, Alfred Schütz (1932) sostiene:

> La investigación del significado de las acciones de los otros implica suponer que quieren significar, dar sentido a algo, y que podemos interpretar las acciones de los otros. Esta interpretación no sólo se hace a través de la observación de las acciones de otros, sino también mediante la percepción de indicaciones, que son efectos que las acciones dejan en el ambiente, como son ruidos, movimiento de objetos, etc. Estas indicaciones tienen sentido para quien las observa, pero no tienen por qué ser producto de la intención del actor, lo que lleva nuevamente a que la interpretación de las acciones de otros difiere de la autointerpretación de las vivencias (p. 50).

Así, Schütz (1932) comprende que las acciones significan. Es decir, que, detrás de toda acción, yace un significante que busca ser percibido y dotado de significado. Por lo tanto, observar las acciones de otra persona puede ser un modo de llegar al significante, aunque solo la propia persona conoce lo que quiso representar con la acción cometida. Esto es, no siempre las acciones se interpretan del mismo modo, por parte del observador y de la persona que actúa.

Esta concepción es el punto de partida para entender el problema de la falta de legitimación de la autoridad, puesto que las acciones responden a un significado, y es ese significado el que esta investigación busca desentrañar, aunque el camino para conseguirlo no es precisamente la observación.

Por otro lado, teorizando el ámbito empresarial, Cobo (2003) asegura que "la fuerza básica que mueve cualquier empresa nace del ser mismo, cuando se dan ciertas condiciones intrínsecas y extrínsecas a él" (p. 115). Cabe preguntarse entonces cuáles son las fuerzas motoras, esos significados que subyacen a la acción.

Castillo García y Naranjo Giraldo (2017) afirman que "los estudios en ciencias sociales muestran un creciente interés por conocer los diversos aspectos que permitan

encontrarles el sentido a las acciones humanas" (p. 146) y analizan la relación entre el imaginario colectivo y el accionar de las personas, influido directamente por el entorno cultural en que nacen. Desde este vínculo que da significado a las acciones, mencionan la conciencia colectiva y la definen como "la capacidad de los individuos de darse cuenta de su papel grupal y, por ende, social" (Castillo García y Naranjo Giraldo, 2017, p. 155).

Desempeñar un papel es actuar, es asumir un rol. Rol que encuentra significancia en ese grupo (en esa generación) y en esa sociedad.

Es en el contexto sociopolítico y en el imaginario colectivo en que, a través de él, se construye que podrán hallarse algunas razones para entender cómo se configura la mente en cada una de las generaciones, lo que luego deviene en acciones que responden a un papel grupal.

Contexto sociopolítico de los *baby boomers*, la genenración X y los *millennials*

En su obra *El siglo de la libertad y el miedo*, Natalio Botana (1998) se interna en los aspectos sociales, históricos y políticos más significativos del siglo XX, donde las ideas y los sujetos que las sostienen van oscilando entre el poder, la libertad y el miedo. En este siglo nacieron los *baby boomers*, la generación X y los *millennials*. Y, aunque sean parte de un mismo período (de un mismo siglo, incluso anterior al cambio de milenio), las fluctuaciones en la historia y los vaivenes entre el totalitarismo, la democracia, el autoritarismo, el terror y la libertad han sido tales, que es preciso estimarlas para comprender cómo se han construido las relaciones de autoridad en sus imaginarios colectivos.

En su análisis, Botana (1998) explica que, en el cuarto de siglo que transcurrió entre el ascenso de Stalin y el fin de la Segunda Guerra Mundial, "se consolidó definitivamente la cultura de la muerte" (p. 155). Las torturas, los campos

de concentración y toda la maquinaria de la muerte del nazismo y, en menor medida, del fascismo llevaron a una universalización del miedo.

No es de extrañar que los *baby boomers*, nacidos de esta generación que tomó la muerte como "un medio habitual de vida" (Botana, 1998, p. 155), entiendan las relaciones de autoridad como relaciones entre víctimas y verdugos.

En su libro, Botana (1998) también hace referencia a la tradición republicana y al modo en que mutó el republicanismo clásico en un republicanismo moderno, que "intentó traducir en instituciones los principios del gobierno limitado, la separación de poderes y la representación popular" (p. 188).

Pero el derrumbe de una tradición de ese talante es un proceso cultural. Y los procesos culturales toman su tiempo. Cada generación lleva en su idiosincrasia algo de la generación anterior y algo del mundo nuevo que la rodea.

Cuando Botana (1998) desarrolla la experiencia argentina de la ilegitimidad, adentrándose en los tiempos de la generación X, explica la existencia de legitimidades del poder político completamente opuestas (p. 224), en un contexto de Guerra Fría, donde el mundo se dividió en un bloque capitalista y un bloque comunista, y la autoridad de las naciones se cimentaba en la lucha contra el opuesto, contra el enemigo.

La generación X creció en la Guerra Fría. Dado que las vivencias propias de cada generación configuran su modo de ver el mundo, este no es un dato que deba pasarse por alto cuando se analiza su concepción de la autoridad. Lo que es más: deberá considerarse también que esta generación vivió en su juventud las dictaduras militares de América Latina.

Figura 1. Las dictaduras en América del Sur

Fuente: Historia y Biografías (en t.ly/J4YDt).

La generación Y nació con el retorno a la democracia. No ha vivido en carne propia guerras ni dictaduras, al tiempo que en su juventud se hizo eco de un mundo más consciente, que valora la vida y el desarrollo sostenible.

Si las vivencias configuran a las generaciones de personas, la revisión histórica de los acontecimientos políticos ayudará a comprender las distintas interpretaciones o entendimientos que ellas tienen del mundo, de la vida y de las figuras de autoridad.

Antes de adentrarnos en el imaginario colectivo, es interesante compartir las líneas que Dolors Montserrat elige para comenzar el prólogo del libro de Núria Vilanova e Iñaki Ortega (2017) *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*:

> Las generaciones de ayer, de hoy y de mañana tenemos algo que es común a todas: la juventud. Esa juventud de nuestros abuelos,

> de nuestros padres y la nuestra, que ha sido inconformista y transformadora, luchadora e idealista, con la única diferencia de que cada una de ellas nació en un momento histórico, económico y social diferente, y se enfrentó a una sociedad que demandaba su fuerza y su ilusión para ser cada día mejor (p. 5).

Las generaciones y el imaginario colectivo

Asegura Lizcano (2003) que "el imaginario educa la mirada, una mirada que no mira nunca directamente las cosas: las mira a través de las configuraciones imaginarias en las que el ojo se alimenta" (p. 4).

Y desde esa misma interpretación del imaginario, se ciñe el imaginario colectivo. El imaginario es lo subjetivo, lo que atañe al sujeto, en contraposición con lo objetivo y carente de todo juicio, criticismo, creencia o valor asignados. El imaginario es un filtro, un lente y una óptica de lo manifestado, que se configura desde un sistema mental que responde a un contexto social.

Es preciso aquí señalar que los investigadores, en cuanto sujetos sociales, también responden a un imaginario colectivo, y sus investigaciones, inevitablemente, se tiñen de algunos vestigios subjetivos. Es el eterno dilema de la sociología y de otras ciencias sociales, con humanos que estudian el comportamiento humano.

Continúa Lizcano (2003): "Cada imaginario marca un cerco, su cerco, pero también abre todo un abanico de posibilidades, sus posibilidades" (p. 4). Y con su afirmación quita toda posibilidad de considerar que un imaginario colectivo de una generación pueda ser modificable o adaptable.

Sin embargo, luego hace una distinción entre imaginario social y personal, lo que deja un margen de acción, a sabiendas de que el imaginario personal y el imaginario colectivo pueden ser distinguidos (Lizcano, 2003, p.

6). El imaginario colectivo es el imaginario de los colectivos sociales. Ergo, las generaciones, en cuanto colectivos sociales, tienen su propio imaginario colectivo.

Fernández Pichel (2010), en un trabajo fundamentado en la obra de Gilbert Durand, interpreta "la construcción de imaginarios como manuales prácticos de actuación o discursos legitimadores ante el devenir cotidiano, la contingencia de lo real" (p. 266). En esta línea, cada generación ha construido su propio imaginario y de él se vale para pensar y actuar, para elegir, discernir, interpretar, responder y relacionarse con otros y con el mundo en general.

Para tomar un ejemplo de imaginario de los *millennials* como colectivo social, puede referirse al trabajo de Botto y Spensieri (2018), quienes analizan el imaginario colectivo en torno a la Internet de los nativos digitales argentinos que ingresan a la universidad.

En su investigación, Botto y Spensieri (2018) entienden que los *millennials*, al haber nacido y crecido en la era de surgimiento de la Internet, tienen un imaginario colectivo propio que se debe a dicho contexto y que se expresa en sus hábitos y creencias.

El imaginario social de cada generación se cristaliza y así da lugar a lo que se conoce como "imaginario social constituido", el cual

> asegura la continuidad de la sociedad, la reproducción y la repetición de las mismas formas, que en lo sucesivo regulan la vida de los hombres y que permanecen hasta que un cambio histórico lento o una nueva creación masiva viene a modificarlas o a reemplazarlas radicalmente por otras (Castoriadis, 1999, citado por Fernández Pichel, 2010, p. 275).

Con todo ello, las teorías expuestas encaminan a este estudio a considerar que las diferencias entre las generaciones en un contexto organizacional, que se dan en

aspectos como la legitimidad de las figuras de autoridad (asociada directamente al liderazgo), se deben a las vivencias, el contexto sociopolítico y el imaginario colectivo de cada una de las generaciones estudiadas.

Legitimidad de las figuras de autoridad

Desde las distintas concepciones e interpretaciones de lo que es la autoridad, Richard Sennett (1982) explica que se basa en una idea de fuerza. Afirma que "la seguridad, el superior juicio, la capacidad para imponer disciplina, la capacidad de inspirar temor, son las cualidades de la autoridad" (p. 25).

Sin embargo, el sociólogo estadounidense adscrito a la corriente filosófica del pragmatismo ofrece un ejemplo de autoridad que considera figurativo, desarrollando las características de un director de orquesta como figura de autoridad. Y es en este punto donde la autoridad adquiere otro significado, puesto que Sennett (1982) no logra concebir en su imaginario que un músico malo o inepto logre mantener su autoridad sobre una orquesta (p. 26). De esta idea inicial, deriva la legitimidad. No basta con decidir que una persona ejercerá un determinado cargo y por esa mera razón tendrá autoridad. La autoridad requiere ser legitimada para que sea efectiva, para que suceda la relación de mando y obediencia.

No es casual que la obra de Sennet (1982) se haya publicado en los albores de la generación Y.

Cruz Soto (2010) define que "el concepto de autoridad está determinado por los procesos de legitimación que se producen en una relación de mando y obediencia dentro de las organizaciones" (p. 56).

Así, quienes legitiman la autoridad son las personas que responden a dicha figura de autoridad dentro de la

cadena de mando, por lo que alguien no podría liderar a quien no aceptara ser liderado.

A los fines de comprender cómo se estructura la autoridad, desde la óptica institucional, Cruz Soto (2010) agrega que

> la autoridad no se genera a partir de los preceptos normativos que conforman la estructura orgánica, sino que es una derivación de la legitimidad, cuyo ámbito de significado se sustenta a partir del acuerdo consensual de los dominados, quienes asumen voluntariamente su condición por estar provista de mecanismos de participación racional que tienden al reconocimiento y validez de los actos de autoridad (pp. 56-57).

Sus apreciaciones explican que, más allá de las normas que imperen en una determinada organización (llámese "empresa", "universidad", "asociación civil", "fundación", "gobierno", "sindicato", etc.), la autoridad no responde a la decisión institucional de establecer dichas normas, sino a la aceptación de los normados, que las legitiman en un acuerdo tácito, comparable con el contrato social que conceptualiza Rousseau (1762) al sentar los fundamentos teóricos de la democracia.

Retomando a Botana (1998), existen legitimidades predominantes por épocas, al tiempo que "existen razones, creencias, costumbres, voluntades y fanatismos que difunden principios susceptibles de traducirse [...] en otras estructuras institucionales" (p. 71). En este marco, el autor identifica los conflictos entre los principios de legitimidad del poder y enumera:

> ... el poder limitado, la concepción fáustica de que el poder es capaz de redimir la naturaleza humana, el ascenso irresistible del Estado-Nación y, a la par de ello, la idea de que la legitimidad es un producto extraído de la evolución y desarrollo de la sociedad (p. 72).

Tomando las instancias de evolución de los principios de legitimidad del poder de Botana (1998), puede inferirse que la generación Y considerará legítima aquella autoridad que se encuentre alineada con el desarrollo de la sociedad, mientras que las generaciones anteriores cuestionarán menos a la autoridad (siempre que se encuentren en un ámbito de democracia).

En la actualidad, la legitimidad de las figuras de autoridad es un tema ampliamente debatido, puesto que, en torno a ella, se detecta una crisis, una falta de reconocimiento de la autoridad. En sintonía con esta aseveración, Apodaka y Villarreal (2008) explican que

> la legitimidad se sitúa en el centro del debate sociopolítico, aun cuando aparezca desglosada en temas más accesibles, más urgentes, más presentes: la crisis de la autoridad en todos los aspectos de la vida social y sobre todo en las instituciones que han venido reproduciendo y asegurando el aprendizaje de la misma, la familia, la escuela, las generaciones "mayores", etc. (p. 7).

En su exposición, los autores no distinguen entre ámbitos al momento de afirmar que actualmente existe una crisis de la autoridad. Sostienen que esta se manifiesta en diferentes entornos, aunque particularmente sucede en las instituciones que buscan reproducir y asegurar la legitimidad de la autoridad, lo que deviene en una paradoja.

En concordancia con esta caracterización de la crisis de la autoridad, asociada a la generación de nativos digitales, Tahull Fort y Montero Plaza (2013) advierten que "el desarrollo científico y tecnológico ha tenido graves consecuencias. Ha fomentado el derrumbe de los fundamentos de autoridad, relacionados con la tradición y la religión" (p. 463).

En el mismo orden de ideas, Maritain (2008) adjudica la crisis de la autoridad en las instituciones educativas a

la falta de propósito –aquello que Zuckerberg considera fundamental–, al vivir en el medio por el medio mismo, sin un fin:

> El primer error de la educación es la falta o el olvido de los fines. Hay una supremacía de los medios sobre el fin y el consecuente colapso de todo serio propósito y eficacia real parecen ser el principal reproche que se le puede hacer a la educación contemporánea (pp. 19-20).

Conforti (2017) analiza la legitimación de la autoridad docente y resalta un punto interesante cuando explica que "la brecha generacional entre jóvenes y adultos se amplía y estos comienzan a delegar su autoridad. Por ejemplo, los adultos envían a sus hijos a la escuela para que los maestros les enseñen" (p. 3).

En este sentido, justificando su postura, la autora cita a Mead (2002) cuando asegura que "los adultos continúan empuñando hoy el timón, como lo empuñaban ayer. Y en parte porque empuñan el timón, no comprenden que todavía no existen las condiciones imprescindibles para entablar un nuevo diálogo con los jóvenes" (Conforti, 2017, p. 3).

Conforti (2017) argumenta que es este nuevo modo en que se configura la sociedad el que contribuye a la transfiguración de la legitimidad de la autoridad docente. Por tanto, es un punto para considerar.

Jacinto y Millenaar (2009) exponen un fragmento de una entrevista realizada en un centro de formación y trabajo para jóvenes ubicado en la Ciudad de Buenos Aires:

> Nuestra fórmula es 50% dureza, 50% afecto. Porque ¿cómo trata un jefe a un empleado? Lo trata con afecto, lo guía con firmeza y lo desafía a superarse. Eso es un buen jefe y de esa misma manera queremos relacionarnos con los chicos. Lo que les falta a los chicos hoy es personas que los guíen con firmeza. Se perdió

> el valor de la organización, del respeto por la autoridad. Después cuando van a laburar, al jefe lo tratan como a un igual y a los dos días no están trabajando más (p. 85).

Así, las perspectivas de las figuras de autoridad de este caso resaltan conceptos como "dureza" o "firmeza" como claves para la legitimación de la autoridad. Estas nociones suelen asociarse al imaginario colectivo de la generación X, cuyas vivencias se asocian a autoridades "duras" como las de las fuerzas militares.

Haciendo referencia a la autoridad y a las relaciones de mando y obediencia dentro del ámbito académico, Espot (2006) señala:

> La autoridad y la obediencia son, pues, algo más que meros instrumentos educativos, son principios pedagógicos [...], la autoridad –de parte del maestro– y la obediencia –de parte del discípulo– se convierten así en componentes esenciales de la relación educativa. El maestro es necesariamente alguien que manda, y el niño es inevitablemente alguien que obedece (en Laspalas, 1993, p. 136).

De esta manera, la relación entre la figura de autoridad y la persona que la obedece se sustenta en la autoridad misma. No podrá entonces lograrse una relación de mando y obediencia sin alguien que demuestre autoridad y alguien que la acepte.

> [Cabe destacar que la Generación Y] ha sido objeto de diversos estudios desarrollados en Estados Unidos y Europa desde hace ya al menos una década, principalmente a causa de las diferencias que presentan en cuanto a sus valores, creencias y estilos de trabajo y aprendizaje con respecto a generaciones anteriores. Mientras que los estudios europeos se han centrado en la relación que estos jóvenes mantienen con el trabajo, los norteamericanos se han concentrado en la relación existente entre ellos y el ámbito educacional (Cuesta *et al.*, 2008, p. 201).

La literatura analizada contempla entonces la falta de legitimación de la autoridad tanto en el ámbito académico como en el ámbito laboral, con las salvedades que corresponda hacer de acuerdo con las estadísticas regionales y los intereses particulares de los investigadores.

Funcionamiento organizacional y convivencia de generaciones

Maison (2013) sostiene que el mundo laboral está experimentando una de las más grandes transformaciones desde la Revolución Industrial y que las nuevas tecnologías son apenas una parte visible de los factores de cambio. Ocurre que el gran caudal de personas laboralmente activas corresponde a la generación que ha nacido en el mundo digital y ha aprendido tempranamente a utilizar las nuevas tecnologías en la vida diaria: la generación Y.

De esta forma, la convivencia de las generaciones en el ámbito laboral tiene efectos sobre el funcionamiento organizacional, como, por ejemplo, en cuanto al modo de gestionar el talento.

A continuación, se desglosan y detallan los aspectos más relevantes de este gran cambio en el funcionamiento de las organizaciones, asociado a la incorporación de la generación Y al mundo laboral.

Hacia una nueva gestión del talento en las organizaciones

La diversificación y la competencia han llevado a las organizaciones a buscar un valor agregado que las diferencie, que las haga más productivas, y las cualidades deseables de los empleados, aquello que las organizaciones esperan de sus colaboradores, se ha ido modificando a lo largo del tiempo.

Las prioridades organizacionales parecen haber cambiado en un contexto particular en el que distintas generaciones con diferentes imaginarios colectivos deben convivir, comprenderse y emprender tareas conjuntas.

En la búsqueda del modo apropiado de conducir las organizaciones, surge la cuestión del talento como un valioso activo intangible.

> En la actualidad, el factor diferencial de las empresas se basa en sus profesionales, no en su capital o tecnología. Y el 80% de los puestos nuevos que se crean en las economías avanzadas son de "cuello blanco", de quienes no se valora tanto la puntualidad, la pulcritud o la exactitud, como reflejó la American Management Association hace 50 años, sino algo mucho más intangible y complejo de gestionar: su talento (Jericó, 2002, p. 228).

De esta forma, la gestión del talento humano podría interpretarse en un extremo opuesto al trabajo alienado.

Condiciones laborales como las que se dieron con la Gran Depresión (icónicamente representadas en el largometraje de Charles Chaplin producido en 1936, *Tiempos modernos*), con trabajos rutinarios donde las personas eran extensiones de las máquinas, funcionando como engranajes en la cadena productiva, serían la antítesis de la gestión del talento humano, donde se busca un valor agregado por parte del individuo (el talento no es universal).

Ahondando en el concepto, Jericó (2002) interpreta el talento humano como una combinación de capacidades, compromiso y acción individuales, que puede ser representada en un diagrama de Venn (ver figura 2).

Figura 2. Elementos del talento individual

Fuente: Jericó (2002, p. 229).

Jericó (2002) señala que, "cuando una persona tiene capacidad para desarrollar algo, pero por cualquier motivo, no lo lleva a cabo, no se considera talento, sino potencial" (p. 229). Por lo tanto, el talento requiere de la combinación de los tres elementos para expresarse.

Talento es querer, poder y actuar. Si se quiere y se puede, pero no se actúa, se llega tarde. Si se quiere y se actúa, pero la capacidad no es suficiente, las buenas intenciones

se tornan ineficientes. Si se puede y se actúa, pero no se quiere (no hay compromiso), falta motivación. Solo cuando hay compromiso, capacidad y acción, se encuentra talento.

Partiendo de esta base, Jericó (2002) explica que el talento individual es la materia prima del talento organizativo, y que la organización debe crear valor para sus colaboradores, motivarlos, de modo de lograr que se comprometan con ella. En este sentido, "la gestión del talento es la gestión del compromiso, es pasar del talento de cada profesional al talento organizativo" (p. 230). La lógica indica que una organización con personas talentosas tendrá un diferencial, que puede ser interpretado como talento a nivel organizacional.

Maison (2013) explica que existen dos puntas en la gestión del talento: el reclutamiento y la retención. En este sentido, muchas organizaciones con una mirada sesgada acerca de la importancia de desarrollar el talento hacían foco en alguna de las dos puntas, sin considerar instancias intermedias.

La gestión del talento en las organizaciones está cambiando. Las decisiones no se toman entre blanco y negro: las escalas de grises resultan más enriquecedoras.

Con el correr de los años, la práctica en las organizaciones ha demostrado que una estrategia para la gestión del talento debe enfocarse en las instancias intermedias, entre el reclutamiento y la retención: "… el desarrollo, el esfuerzo y la inteligencia que las organizaciones destinan para hacer crecer el capital humano con el que cuentan" (Maison, 2013, cap. VI, párr. 3).

De acuerdo con Maison (2013), este hecho además se potencia con la incorporación de la generación Y al mundo laboral:

> Al evaporarse la idea tradicional de retención […], la necesidad de maximizar el desarrollo de gente en plazos más cortos cobra

> relevancia. Es más, los *millennials* no ingresan pensando en carreras, sino en su propio desarrollo personal y profesional. Los tiempos ya no importan para ellos: lo que sí cuenta es la posibilidad de aprendizaje (cap. VI, párr. 4).

Con su imaginario colectivo particular y ese deseo de formarse para la vida y no para una monótona y alienante tarea específica, la generación Y obliga a las organizaciones a acelerar ciertos procesos y a considerar desafíos y capacitaciones en el trabajo, en caso de que efectivamente deseen contar con talento *millennial* en sus arcas.

De esta necesidad de enfocar en los estadios intermedios para desarrollar el talento humano, emerge conjuntamente la necesidad de un liderazgo en las organizaciones que sea "capaz de equilibrar todas estas tareas relacionadas con el talento humano, para que las organizaciones y las personas puedan dar lo mejor de sí mismas" (Jericó, 2008, p. 4).

Pero no es solo el liderazgo el factor a considerar, sino un conjunto de factores: "… las empresas han de conocer cuál es su aportación de valor al profesional y medir y gestionar los facilitadores que consiguen reforzar nuestro compromiso con el proyecto: cultura, liderazgo, clima, sistemas de dirección, estructura organizativa y retribución" (Jericó, 2002, p. 230). Estos facilitadores, según Jericó (2002), son impulsores de base para el talento. Cada uno contribuye al desarrollo de un área particular, buscando que compromiso, capacidades y acción se conjuguen en un talento individual que, al mismo tiempo, contribuya con el talento organizacional.

El compromiso se asocia principalmente con los sistemas de dirección, la organización y los sistemas de relaciones. Esos son sus impulsores de base. Son los que mueven el deseo individual, el "Yo quiero".

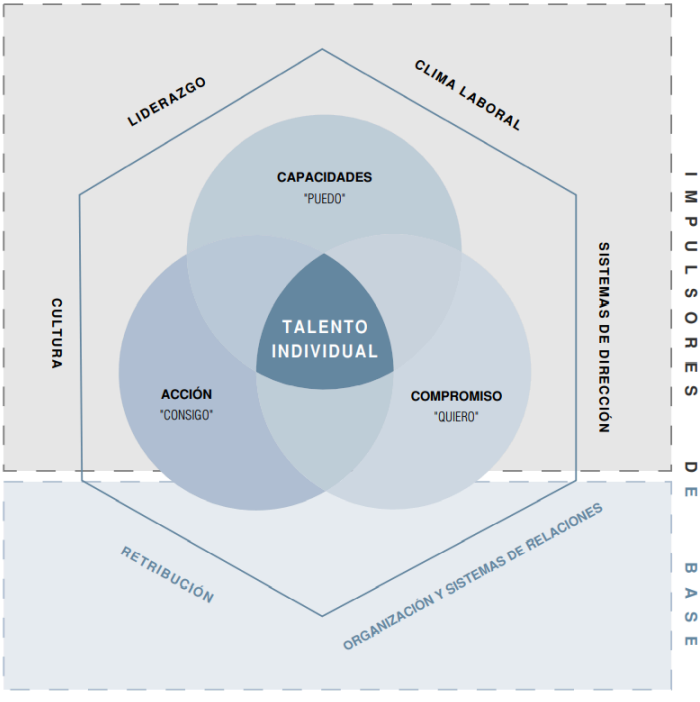
Las capacidades se ven influidas por el clima laboral y el liderazgo. Son muchas las capacidades que pueden ser

adquiridas o desarrolladas. Un clima laboral y un liderazgo propicio impulsarán la capacidad de hacer, el "Yo puedo".

La acción tiene como impulsores de base a la cultura y a la retribución. Dado que la acción se sustenta en el "Yo consigo", la cultura determinará aquello que conseguir, mientras que la retribución obtenida por el accionar es sumamente importante.

Estos impulsores y su relación con el talento individual pueden ser representados en la siguiente figura:

Figura 3. Impulsores de base del talento humano



Fuente: Jericó (2002, p. 230).

Clima organizacional

Bordas Martínez (2016) desarrolla las distintas corrientes y perspectivas que hicieron evolucionar los conceptos de "trabajo", "trabajador" y "organización", y que allanaron el camino hacia una nueva gestión estratégica del clima laboral.

Pasando por la corriente tradicional, la corriente histórica, la corriente humanista, la perspectiva contingente y la perspectiva sistémica, Bordas Martínez (2016) llega al desarrollo de una perspectiva estratégica, que toma elementos de las anteriores y entiende que la motivación es sumamente importante para la buena gestión del clima laboral.

Así, cuando define el concepto de "clima organizacional", Bordas Martínez (2016) lo hace desde tres perspectivas distintas: una perspectiva realista, una fenomenológica y otra interaccionista. Plantea estos puntos:

- Desde una perspectiva realista, el clima organizacional es algo objetivo y relativamente independiente de lo que perciben las personas.
- Desde una perspectiva fenomenológica, el clima organizacional es algo subjetivo, asociado a las personas.
- Desde una perspectiva interaccionista, se integran ambos enfoques.

Así, con una perspectiva interaccionista y un enfoque integrador, propone una definición de "clima organizacional" que se centra en lo laboral, por lo que prefiere utilizar el término "clima laboral".

En su definición de "clima laboral", Bordas Martínez (2016) señala que este se refiere al contexto de trabajo. Aquí es válido intuir que, para hacer referencia al clima organizacional en general, tal vez se podría pensar en el

contexto en que haya relaciones de mando y obediencia, puesto que las organizaciones de todo tipo se "organizan" por jerarquías.

Bordas Martínez (2016) añade que, en dicho contexto de trabajo, se encuentran aspectos tangibles e intangibles, y que el clima de una organización "afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización" (sección 2.2.2., párr. 9).

Finalmente, en el desarrollo conceptual del clima laboral, Bordas Martínez (2016) considera que, dado que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas, constituye "un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial" (sección 2.2.2., párr. 14).

Por lo tanto, a partir de estas apreciaciones conceptuales, podría establecerse una relación de causalidad entre el clima laboral, la satisfacción laboral, el comportamiento de los colaboradores y el desempeño organizacional en distintos niveles, como una cadena donde cada eslabón se asocia al anterior y al siguiente.

Más adelante en su obra, Bordas Martínez (2016) ofrece un esquema (ver figura 4) en el que pueden apreciarse las relaciones entre clima laboral y otros conceptos, como la satisfacción laboral y el liderazgo. Además, asocia tales conceptos de acuerdo con relaciones causales, que permiten interpretar variables independientes (I), dependientes (D) y moderadoras (M).

Por lo tanto, para comprender las dificultades en la convivencia organizacional de las distintas generaciones (X, Y, *baby boomers*), es necesario, en primer lugar, entender el funcionamiento organizacional como un proceso

donde los componentes se asocian y tienen relaciones de incidencia o de causa y efecto.

Figura 4. Flujo de relaciones e influencias del clima laboral

Fuente: Bordas Martínez (2016).

Pensando en el modo de fomentar un clima laboral que sea motivador y que propicie un trabajo más ameno

y productivo, Turienzo (2016) propone utilizar esta teoría en equipos de trabajo y ofrece las siguientes recomendaciones:

- "Genera un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades básicas y en el que el desempeño de la acción se haga desde la comodidad" (p. 27).
- "Fomenta la interacción social y el sentimiento de pertenencia [...] genera diálogo, colaboración o incluso crea instantes de socialización en los lugares comunes, actividades compartidas o mesas de trabajo abiertas" (p. 27).
- "Da feedback y construye planes de carrera desde el compromiso de la organización, con honestidad y rigurosidad. Aporta beneficios sociales a los miembros de tu equipo" (p. 27).
- "Elogia, forma, delega responsabilidades y escucha activamente, dejando que las aportaciones se vean llevadas a la práctica y que los resultados sean valorados y premiados públicamente" (p. 27).

De esta forma, las necesidades individuales buscan satisfacerse en un entorno organizacional, de trabajo. Un trabajo que contribuye con la satisfacción de los deseos de las personas redundará en beneficios para el clima laboral.

Convivencia intergeneracional en las organizaciones

Collado Zapata y Méndez (s/f) destacan que en la actualidad conviven en la sociedad cuatro generaciones distintas, y que, "por primera vez en la historia, tres generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de estudio y trabajo" (p. 2). Esto se debe a los vertiginosos cambios del siglo pasado, que influyeron en el contexto mundial y

transformaron los imaginarios colectivos con mucha más rapidez que antes.

Un estudio realizado por Manpower en el año 2010 halló que el 85 % de los profesionales se relaciona con, al menos, tres generaciones distintas en su lugar de trabajo (Collado Zapata y Méndez, s/f, p. 3).

Este hito sin precedentes lleva a las organizaciones a repensar sus espacios y metodologías de trabajo para lograr la confluencia de todos los distintos imaginarios colectivos con todas sus diferentes vivencias, idiosincrasias, creencias y valores.

Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont (2017), luego de una revisión conceptual de la clasificación y las características distintivas de los *baby boomers*, X y *millennials*, explican:

> Conviene que las empresas y la sociedad se preparen para hacer el relevo generacional, de tal forma que aprovechen la ventaja competitiva que brinda tener varias generaciones conviviendo en el mismo lugar para no perder el conocimiento que brinda la experiencia de los *baby boomers* y aprovechar los conocimientos, ímpetu, preparación y juventud de los *millennials*. Brindar a nivel empresarial la oportunidad de enseñar y aprender unos de otros a nivel generacional puede ayudar a romper las barreras que se crean en las relaciones laborales por la convivencia generacional (p. 188).

Desde esta perspectiva, cada generación que convive aporta un valor agregado al espacio. Las investigadoras aportan una visión de la convivencia intergeneracional en la que no es necesario ceñir todo el funcionamiento organizacional al imaginario colectivo de una generación (la generación Y), sino buscar la manera de consolidar equipos intergeneracionales, para lograr que el todo sea más que la suma de las partes.

La profunda diversidad en los ámbitos organizacionales puede generar cuestionamientos, dudas de todo tipo acerca de los modos más apropiados para gestionar y eficientizar los procesos, cuidando de las relaciones humanas. Sin embargo, la tendencia cultural a nivel global abre paso a la diversidad en todas sus formas como parte constituyente en todos los ámbitos. Se comprende que la humanidad es diversa, que las personas son diversas, lo que lleva a pensar en una gestión organizacional en esa diversidad.

Imperial, Mondeli y Rivera (2016), en línea con Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont (2017), creen que en las organizaciones el desafío se encuentra en retener a todas las generaciones que en ellas conviven. Sostienen que "los gustos, anhelos, valores, expectativas y formas de aprendizaje de todos son diferentes, lo que representa un desafío para el área de Recursos Humanos, en específico, en lo relacionado con la retención de talento" (p. 3). En esta visión integradora, no se busca adaptar la organización a las necesidades de una generación particular, sino captar los talentos (que son individuales) y tomar lo mejor de cada generación en pos de un beneficio superador.

Imperial, Mondeli y Rivera (2016) defienden "una estrategia holística de gestión de talento, que reconozca y sea atractiva para las características, necesidades y motivaciones de distintas generaciones" (p. 4). Por otro lado, proponen una "motivación diferenciada", con una propuesta de valor para cada grupo, satisfaciendo las necesidades de todos y, al mismo tiempo, alineándolas con los objetivos organizacionales.

Menudo reto será el diseño de este tapiz intergeneracional.

Cambios en las estrategias didácticas del sistema universitario

Las universidades, en cuanto organizaciones, no son ajenas a los cambios de gestión que se producen conforme cambian las generaciones. Los docentes, figuras de autoridad en el aula, comienzan a vislumbrar nuevas formas de transmitir los conocimientos a los fines de lograr el entendimiento de las generaciones que han nacido en un mundo completamente distinto al que los docentes de más de 40 años conocen. Por esta razón, es necesario comprender cómo han cambiado las estrategias didácticas en el sistema universitario y de qué forma los docentes se adaptan a los nuevos modos de gestión educativa. Además, cabe considerar cómo ha cambiado la percepción de los educandos de estas figuras de autoridad y cuáles son los rasgos, los atributos o las características que legitiman la autoridad en el aula.

La nueva gobernanza de los sistemas universitarios

Kehm (2012) incorpora al debate sobre los nuevos sistemas universitarios la noción de "gobernanza". Explica que

> la perspectiva de la gobernanza se centra en cambios en la relación entre Estado, economía y sociedad, lo cual no se tuvo muy en cuenta en las teorías clásicas de dirección, dada la mayor atención prestada al Estado y a una estricta separación entre Estado y sociedad (p. 19).

Con esto, la universidad asume un nuevo rol, mucho más activo, siendo que interactúa con actores públicos y privados y que es incluida dentro de procesos de toma de decisiones en lo que respecta al diseño de políticas públicas, lo que antes era mera competencia del Estado (Kehm, 2012, p. 20).

Un cambio de paradigma es evidente y, con él, no solo cambia la universidad como actor social, sino además sus figuras de autoridad. Kehm (2012) bien señala que "un factor importante en este desarrollo es la profesionalización y la orientación gestora de los líderes de las universidades" (p. 33), por lo que los líderes de las universidades no solo tendrían que adaptarse al nuevo alumnado (de las nuevas generaciones), sino que además deben comprender cómo es la nueva gestión del sistema universitario, qué es lo que significa la gobernanza y de qué manera debe trabajarse en el nuevo entorno.

Un punto importante que señala la autora en su trabajo se asocia a las consecuencias que acarrea la competencia entre universidades, que forman parte de un sistema en constante interacción. Las universidades no solo enseñan; deben también investigar y producir conocimiento científico, puesto que ese es uno de los propósitos que se esperan de ellas. Así, se produce la "erosión del nexo entre docencia e investigación, debido a que los profesores que consiguen captar fondos externos tienden a delegar sus funciones docentes" (Kehm, 2012, p. 41).

En este sentido, interesa a esta investigación la aproximación al concepto de "gobernanza" asociado al sistema universitario, puesto que el liderazgo de los docentes se ve en parte afectado (positiva o negativamente) por lo que se espera de ellos, que trasciende la frontera áulica.

Kehm (2012) muestra evidencia de que, en otros tiempos, la exigencia académica a cargo de los docentes no fue la que debía ser, puesto que estos se encontraban en alguna medida alejados del contexto social en que estaba inmersa la universidad como actor. Remarca que "numerosos docentes no defendieron de modo efectivo la exigencia académica durante las revueltas universitarias de los años

sesenta porque carecían de una visión global de la universidad o de una filosofía de la educación superior" (Searle, 1972, citado en Kehm, 2012, p. 82). Y agrega:

> Durante los años sesenta, los educadores estaban menos seguros de que valiese la pena defender su tradición y sus valores. Muchos estudiantes se alienaron de la universidad: "no tenían ningún sentido de identificación con la institución, ningún interés en mejorarla y ningún motivo para reclamar poder participar en su funcionamiento" (Jencks y Riesman, 1969, citados en Kehm, 2012, p. 82).

Kehm (2012) recurre a este ejemplo a los fines de mostrar la importancia que tiene el hecho de que los docentes comprendan el contexto social y puedan implementar un liderazgo en el aula que responda a la nueva configuración. Argumenta que el nuevo modelo incorpora elementos neoweberianos, dentro de los que se destaca que el personal docente académico debe desarrollarse y formarse en la dinámica de la gobernanza, que se centra en el ciudadano (p. 157). Los nuevos profesionales que se forman en las universidades deben contemplar esta visión, dada su predominancia.

Hacia una nueva gestión educativa universitaria

La nueva gobernanza de los sistemas universitarios conduce a una nueva gestión educativa universitaria, con "un mejor uso de la totalidad del año académico ampliado, métodos docentes más variados y mejor adaptados y una intensificación del contacto entre docentes y estudiantes" (Kehm, 2012, p. 225).

En la transición a la nueva gestión educativa universitaria, los docentes, líderes en el aula, cambian entonces su forma de enseñar y de exigir, priorizando un contacto más

estrecho con los educandos y adaptando los métodos de enseñanza a lo que las nuevas generaciones, los profesionales del futuro, necesitan.

Barbón Pérez y Fernández Pino (2017) señalan:

> La integración de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación como brújula de la gestión educativa estratégica en el ámbito universitario ha dado al traste con los antiguos límites que abrían brechas entre la investigación, el posgrado y la extensión universitaria (p. 51).

Los autores reflexionan acerca de la armonización de prácticas de gestión educativa estratégica en la integración de la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior, y reconocen que se han desdibujado ciertos límites entre las funciones del docente, con un marcado papel en el desarrollo estratégico de comunidades y sociedades.

En este sentido, Barbón Pérez y Fernández Pino (2017) enumeran las principales características de aquello que denominan "gestión educativa estratégica" (p. 53):

1. *Centralidad en lo pedagógico.* Esta característica hace foco en una enseñanza y un aprendizaje inclusivos, entendiendo que todos los educandos son parte del sistema.
2. *Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.* Con ello se apunta al rediseño de las estrategias educativas de acuerdo con el nuevo entorno.
3. *Trabajo en equipo.* No solo por el valor de trabajar en equipo para los educandos, sino también por la importancia de comprender que la universidad es un actor y que todos los que forman parte de ella necesitan conocer la visión y compartirla.

4. *Apertura al aprendizaje y a la innovación.* Tanto para implementar las nuevas estrategias educativas, como para generar nuevo conocimiento y abrir las posibilidades innovadoras a fin de crear oportunidades.
5. *Asesoramiento y orientación para la profesionalización.* Lo que posibilita el contacto más cercano entre docentes y alumnos, y permite reflexiones compartidas que posicionan al docente en un lugar diferente, al tiempo que forman al alumno en su profesionalización.
6. *Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.* Compartir la visión institucional posibilita una mejor organización y tiene impacto sobre el entendimiento entre alumnos y docentes.
7. *Intervención sistémica y estratégica.* Basada en la filosofía institucional, logrando que docentes y alumnos compartan la visión, así como la misión y los valores.

Con esto, la nueva gestión educativa universitaria indicaría que los docentes deben adaptarse al nuevo entorno y, por lo tanto, a las creencias, los valores y los comportamientos de las nuevas generaciones, que son los profesionales del mañana.

Las nuevas generaciones en la universidad

Loayza Acosta (2017) explica:

> La Teoría de Generaciones cobra relevancia en estos tiempos toda vez que en la mayoría de empresas e instituciones los trabajadores pertenecen a diferentes generaciones, cada uno con diferentes gustos, preferencias, comportamientos y expectativas. Y esas diferencias hacen que la convivencia entre personas de diferentes generaciones sea cada vez más desafiante (p. 204).

Desde su óptica, en lo que respecta a ámbitos laborales con una alta profesionalización, la convivencia de generaciones en el trabajo implica un desafío que comienza en la universidad, donde los profesionales son formados.

Así, la convivencia entre generaciones ya se da en el ámbito universitario, antes de graduarse los educandos, convertirse en profesionales y trabajar como tales dentro de organizaciones. Ibáñez *et al.* (2008) lo sostienen cuando afirman que "la cohorte de estudiantes que en la actualidad cursan sus estudios en la universidad está integrada principalmente por jóvenes nacidos entre 1990 y 2000" (p. 2). Y agregan que, desde hace más de 10 años, son objeto de estudio tanto en Europa como en los Estados Unidos. "El interés que motiva las investigaciones que tienen como objeto a esta generación se relaciona principalmente con las diferencias que presentan en cuanto a sus valores, creencias y estilos de trabajo y aprendizaje con respecto a generaciones anteriores" (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 2).

Partiendo de esta base, describen las características de la generación Y con respecto a los estudios de educación superior. Indican que "su anclaje sociohistórico les confiere modos de aprendizaje y estilos laborales particulares, novedosos con respecto a lo conocido hasta el momento" (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 2), y que, siguiendo a Taylor (2005), sus características se deben a la influencia de la posmodernidad. Este último punto es crucial, ya que "los jóvenes *millennials* se han formado en este contexto sociohistórico de crítica a los métodos y valores gnoseológicos de la modernidad, por lo cual tienden a valorar las opiniones y preferencias personales por sobre la verdad o la razón o la ciencia" (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 3).

Así, luego de analizar estudios anteriores, Ibáñez *et al.* (2008) distinguen dos características principales en los *millennials*:

1. Por un lado, su cultura de cliente-servicio (p. 3).
2. Por el otro, el hecho de haber nacido y haberse educado en un entorno con una fuerte impronta tecnológica, que atraviesa sus vidas cotidianas (p. 3).

De acuerdo con estos dos atributos de la generación Y, su forma de interpretar y experimentar la educación superior se asocia también a la cultura de cliente-servicio y a la fuerte impronta tecnológica. Los *millennials* "consideran que la educación es una mercancía para ser adquirida y consumida" (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 3). Esto deviene en rasgos particulares que los identifican:

> ... esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible, al tiempo que buscan maximizar la relación tiempo de estudio / resultados obtenidos: aspiran a reducir lo más posible el primero al tiempo que incrementan los segundos [...] prefieren la práctica a la teoría, las tareas grupales a las individuales y la información en formato digital a los libros (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 3).

A estas características se añade que:

> ... poseen escasa habilidad para resolver problemas, para seguir una argumentación o una demostración. Esto se debe principalmente a que muestran dificultades para tener presentes simultáneamente todos los pasajes lógicos de un desarrollo hasta llegar a la conclusión. Presentan, además, dificultades para planificar a largo plazo (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 3).

En el ámbito de la universidad, la realidad académica difiere en gran medida de sus expectativas. La brecha se produce a causa de que los rasgos y las competencias de esta generación "no responden a las exigencias de las modalidades de enseñanza y de aprendizaje vigentes en las instituciones de educación superior, propuestas y

diseñadas para satisfacer las exigencias de otro momento sociohistórico" (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 4).

Los resultados de este choque entre las expectativas y la realidad académica e institucional de las universidades son los altos índices de frustración y la deserción.

> Muchos de estos jóvenes sienten que los contenidos, y los mismos docentes y sus prácticas, no responden a sus expectativas y desde ese lugar cuestionan el sistema. De esta manera, los *millennials* ponen en entredicho desde los parámetros tradicionales de la relación docente – alumno hasta las dimensiones espaciales y temporales de la situación áulica, más ligadas a organizaciones y prácticas de tipo disciplinares (Ibáñez *et al.*, 2008, p. 4).

Cuando se pone en entredicho la relación entre el docente y el alumno, en cierto punto se está cuestionando la legitimidad de la autoridad docente. Los *millennials* tienen altas expectativas que necesitan satisfacer y, aunque las formas de enseñar se encuentren en una transición hacia nuevas estrategias educativas, puesto que los líderes en materia educativa plantean que los métodos deben adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones, muchas veces la práctica se contradice con ello.

El sistema universitario, a pesar de reconocer la importancia de aplicar estas nuevas estrategias, muchas veces se muestra obsoleto, a causa de que sus docentes han nacido y han vivido de acuerdo con las características de las generaciones anteriores, que parecen haber experimentado un mundo completamente diferente al actual, puesto que la irrupción de la tecnología y el gran fenómeno ligado a ella, conocido como "globalización", configuraron un modo distinto de vivir. Es decir, la configuración mental o el imaginario social de los docentes de la generación X y de la generación *baby boomer* muchas veces ocasionan que no puedan implementarse estas políticas universitarias que apuntan a la innovación en los métodos y las técnicas.

Entonces, se producen inconvenientes para hacer efectivas las estrategias educativas, lo que algunas universidades intentan solventar mediante una constante capacitación y actualización de sus docentes. Aunque esto es completamente desigual, ya que cada universidad diseña sus propias capacitaciones y, como la evidencia empírica indica, algunas tienen más recursos que otras, por lo que algunas tienen más posibilidades que otras de formar a sus docentes.

Al momento de adquirir conocimientos, los *millennials* prefieren una educación rápida y puntual de aquello que les interesa. No encuentran sentido a las carreras largas y se inclinan por los modos de aprendizaje en los que se prioriza la experiencia. Quieren aprender de primera mano, porque desconfían de la verdad que les es mostrada por sus docentes. Ibáñez *et al.* (2008), argumentando estos rasgos que caracterizan a la generación Y, señalan que "las universidades actualmente tienen ofertas más flexibles, carreras más cortas que permiten articulaciones diversas entre ciclos y niveles, en sus programas curriculares se incrementa el lugar otorgado a la práctica y a la experiencia directa" (p. 4). En sintonía con ello, Cuesta *et al.* (2008) señalan que "los jóvenes esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible" (p. 202), haciendo alusión a la generación de *millennials*.

Cuando Ibáñez *et al.* (2008) afirman que "estas universidades tratan de adecuar la forma y el contenido de la educación a las demandas del consumidor", sugieren que son las generaciones anteriores las que deben adaptarse a las nuevas, y no al revés.

El mundo ha evolucionado enormemente con la introducción de las nuevas tecnologías y la generación Y, los *millennials*, los nativos digitales comprenden que los

anticuados modos de enseñanza necesitan cambiar, actualizarse, adaptarse a los tiempos que corren.

Nuevas estrategias didácticas para las nuevas generaciones

González Losada y Triviño García (2018) sostienen:

> La universidad, hoy en día, pasa de ser un mero vehículo para la trasmisión de saberes a convertirse en el motor del desarrollo y adquisición de competencias profesionales. El profesorado ante esto, y siguiendo la línea marcada por el Espacio Europeo de Educación Superior, tiene el deber de buscar nuevos métodos que mejoren el proceso de enseñanza aprendizaje y lo dirijan hacia la adquisición de dichas competencias (p. 371).

Así, cuando los docentes planifican los contenidos y las estrategias didácticas para que sean aprehendidos por las nuevas generaciones, deben considerar que, en el seno de la enseñanza misma, se adquieren las competencias profesionales que los alumnos necesitarán en el mundo laboral.

En un contexto de cambio de paradigmas, González Losada y Triviño García (2018) afirman que "la Educación Superior debe dar respuesta a una sociedad nueva, más práctica y globalizada" (p. 384). En consonancia con esta respuesta, indican que el cambio es estructural y metodológico, y que las nuevas estrategias didácticas deben colocar al alumno en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sobre el momento de desarrollar estas nuevas líneas estratégicas, argumentan:

> ... las estrategias didácticas más recurridas por el profesorado y que [...] por tanto le dan mejor resultado en el proceso de enseñanza-aprendizaje son, en primer lugar, las prácticas a través de TICs. La exposición magistral [...] se ha visto reforzada al complementarla con otras técnicas, como el uso de medios

> audiovisuales o preguntas dirigidas [...] por último, otra estrategia didáctica [...] es el *role playing*, quizás por un intento de reproducir en nuestras aulas la realidad a la que va a llegar el día de mañana nuestro alumnado (González Losada y Triviño García, 2018, p. 385).

De acuerdo con González Losada y Triviño García (2018), experimentar el aprendizaje, vivir la experiencia es una de las características que debe considerar una estrategia educativa que se adapte a las nuevas generaciones. Además, resaltan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en el aula, algo que, en otros tiempos no muy lejanos, no parecía posible, cuando, con el surgimiento del teléfono móvil, solía pedirse a los alumnos que no utilizasen el celular en el aula, o incluso que apagasen el dispositivo.

Los tiempos han cambiado vertiginosamente, y con ellos se han transformado las estrategias educativas. Padrón (2013) analiza las estrategias didácticas basadas en el uso de WhatsApp. Sostiene que el aprendizaje móvil (también conocido como *mobile learning*, por su denominación en inglés), que se realiza mediante un teléfono móvil, es el nuevo paradigma educativo y que "el uso de WhatsApp en la educación, integrado dentro de la estrategia formativa, permite la construcción del conocimiento entre los grupos y mejora la comunicación" (p. 123).

Para Castells *et al.* (2007), "el elemento clave de la velocidad de difusión ha sido la amplia aceptación de las tecnologías entre las generaciones jóvenes, a medida que la densidad de usuarios de móvil alcanzaba su punto más alto" (p. 206). De esta manera, la incorporación de dichas tecnologías en la vida cotidiana de las nuevas generaciones provoca que conciban los diferentes aspectos de sus ocupaciones, incluida la educación, desde una visión en la que los dispositivos electrónicos son fundamentales.

Sin embargo, como habitualmente ocurre en las transiciones, Padrón (2013) explica que esta incorporación de las TIC a las estrategias educativas genera algunos inconvenientes, asociados a falsas expectativas creadas en un imaginario colectivo que poco tiene que ver con lo que en verdad ocurre:

> ... los medios tecnológicos no sustituyen el profesor, son meras herramientas educativas; la falta de recursos tecnológicos en los centros educativos y los elevados costos. Igualmente las computadoras, teléfonos y sus complementos se quedan desfasados muy rápidamente; la ilusión de que la introducción de las TIC produce, automáticamente, una mejora sustancial en el proceso de enseñanza-aprendizaje; la necesidad de formación y actualización constante y de un nuevo rol para el profesorado, así como su resistencia al cambio; falta de prioridad de los recursos financieros para el equipamiento; incremento de información recibidas y ausencia de criterios para administrarlas (p. 126).

De este modo, los docentes deberían procurar diseñar estrategias utilizando las nuevas tecnologías como herramienta, como vehículo obviamente, sin caer en la creencia de que estas vayan a suplir su rol.

Capítulo II

Estrategia metodológica

Al proponerse identificar los factores que actualmente desencadenan problemas en la generación Y con respecto al reconocimiento de la autoridad en los ámbitos universitario y empresarial en Argentina cuando sus superiores en la cadena de mando pertenecen a generaciones anteriores, esta investigación busca describir dichos problemas para así dar sustento a estrategias de instituciones –particularmente, universidades y empresas– que deseen solucionarlos.

Hyman *et al.* (1993) sostienen que las investigaciones descriptivas sientan bases para formular "una hipótesis fructífera acerca de los fenómenos, o al menos para reducir la confusión de la teorización del fenómeno" (p. 71). En este sentido, el estudio ofrece sustento para un conocimiento en profundidad del fenómeno en cuestión.

Además, una descripción exhaustiva del fenómeno será útil para empresas y universidades que busquen salvar las brechas intergeneracionales en beneficio de la productividad y el buen funcionamiento organizacional.

Hipótesis

Con las consideraciones que emergieron del marco teórico, a continuación, se detallan las hipótesis propuestas para esta investigación cuali-cuantitativa. También se especificarán los constructos o las construcciones hipotéticos –las

variables, propiedades que pueden fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse– que se relacionarán para formar las hipótesis.

Hipótesis I

Las personas de la generación *millennial* tienen dificultades para reconocer liderazgo, lo que causa de este modo problemas con la autoridad, con el respeto a las normas institucionales y con el desarrollo de su carrera, deserción universitaria y rotación laboral, frente a líderes de la gen. X, debido a que entran en conflicto entre ellos diferentes creencias y valores.

Hipótesis II

Estas dificultades se presentan como irreductibles y alejadas de toda posible conciliación cuando los líderes son *baby boomers*.

Esta investigación propone a continuación un diseño para responder a las hipótesis multivariadas planteadas y a los objetivos del trabajo, susceptible de ser utilizado en futuras investigaciones que puedan complementar los hallazgos que de esta devengan.

Para esta investigación se propone un estudio descriptivo y cuali-cuantitativo y estará dividida en dos fases, de acuerdo con el tipo de datos que producir. Hyman *et al.* (1993) señalan que "la investigación descriptiva es un campo de entrenamiento para el desarrollo de la destreza en la conceptualización del fenómeno y del tratamiento de los hallazgos en relación con los factores de error" (p. 70).

En una primera fase cuantitativa, se utilizará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y preguntas con escalas, de formato electrónico y autoadministrado vía Internet, para filtrar y componer la muestra de la segunda

fase, cualitativa, donde se aplicó un cuestionario semiestructurado de entrevistas en profundidad, en busca de una descripción exhaustiva del fenómeno. Se aplicó la codificación abierta, axial y selectiva según la teoría fundamentada. Previamente, se construyó una grilla para volcar la desgrabación de las entrevistas realizadas.

Por otro lado, siendo que esta investigación produce datos en un momento único, el diseño será de tipo transversal.

Este estudio trabaja sobre dos unidades de análisis (UA):

1. *millennials* que se encuentran cursando carrera de grado y trabajando como colaboradores de personas de generaciones *baby boomer* y X en Argentina;
2. personas de las generaciones *baby boomer* y X con *millennials* a cargo que tengan puestos de liderazgo en empresas y universidades en Argentina.

Debido al gran tamaño del universo y al propósito de esta investigación, que no pretende que los casos sean estadísticamente representativos, se optó por una muestra no probabilística o dirigida.

La muestra de la etapa inicial cuantitativa se compuso por 60 casos. Los criterios de inclusión fueron que los casos seleccionados trabajaran en una organización o estudiaran en una universidad, para que así pudieran responder preguntas relativas a las relaciones de liderazgo en las organizaciones y en las universidades.

Una vez finalizada la etapa cuantitativa, de esa primera muestra se seleccionaron individuos o casos "típicos", sin intentar que sean estadísticamente representativos de la población. Se priorizaron los casos en que las unidades de análisis participan en relaciones de mando y obediencia en los dos ámbitos considerados en el estudio (empresa y

universidad). La selección de la muestra se realizó según el recurso del muestreo teórico, desarrollado por Strauss y Corbin (2002, p. 221).

La operacionalización de variables se ha dispuesto en el anexo 1.

Respecto de la producción de datos, Cohen y Gómez Rojas (2019) señalan que el dato es el resultado de una producción teórica y metodológica, y que debe tratarse como una representación de hecho. En este sentido, explican que, en una investigación, es necesario

> realizar dos recorridos, el de los conceptos y el de las fuentes de información. En el primero, visualizaremos qué queremos conocer y, en el segundo, quiénes nos proveerán de la información que necesitamos [...]. Finalmente, ambos se fusionarán en uno solo, logrando como producto los datos (p. 250).

Así, una vez identificados los conceptos más relevantes en el marco conceptual y habiendo definido aquello que se quiere conocer, para la producción de datos se recurre a dos cuestionarios, confeccionados de acuerdo con el tipo de datos que se desea producir.

Capítulo III

Resultados

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario estructurado a la muestra compuesta por 60 casos.

Composición de la muestra de la fase cuantitativa

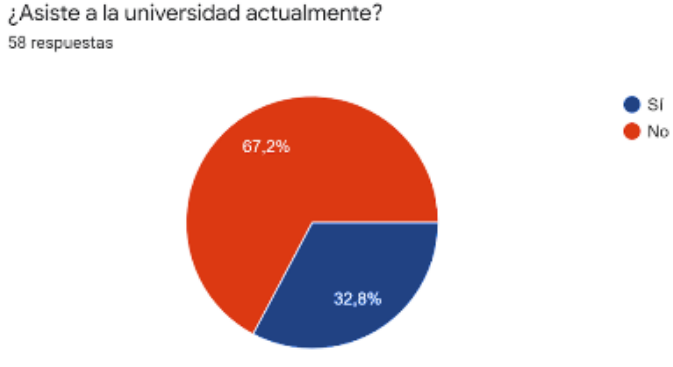
La muestra estuvo compuesta por 5 *baby boomers*, 14 personas de la generación X, 38 de la generación Y (*millennials*) y 3 de la generación Z.

El cuestionario se dividió en tres secciones, una correspondiente al ámbito laboral, otra al ámbito universitario y una tercera al ámbito personal. Se realizaron dos preguntas filtro, tanto para el ámbito laboral como para el ámbito universitario. Si las personas afirmaban trabajar en una organización, respondían las preguntas relativas al ámbito laboral; caso contrario, pasaban a la próxima sección (ver gráfico 1), y de igual forma si estudiaban o no en una universidad (ver gráfico 2). Las preguntas acerca de la propia persona fueron respondidas por todos los casos.

Gráfico 1. Pregunta filtro: "¿Trabaja en una organización actualmente?"

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Pregunta filtro: "¿Asiste a la universidad actualmente?"



Fuente: elaboración propia.

De 60 casos, el 66,7 % trabaja actualmente (40 casos) en una organización, y el 32,8 % asiste actualmente a una universidad (19 casos). 15 casos trabajan en una organización y asisten actualmente a una universidad, de los cuales 2 pertenecen a la generación X, 11 a la generación Y y 2 a la generación Z. Hubo 2 casos que no respondieron la pregunta filtro, aunque sí respondieron las preguntas de dicha sección, por lo que los casos que asisten a la universidad serían 21, a pesar de que 2 no lo expresaran de manera explícita en la pregunta filtro. Los 2 casos en cuestión pertenecen también a la generación de *millennials*.

Encuestas

El instrumento utilizado en la etapa cuantitativa fue la encuesta. Esta se diseñó con base en un cuestionario estructurado confeccionado de acuerdo a las variables inicialmente identificadas.

Las preguntas del cuestionario aplicado, incluyendo las orientadas a determinar la composición de la muestra, fueron divididas en tres grandes categorías: las relativas a las relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral, las relativas a las relaciones intergeneracionales en el ámbito universitario, y las preguntas acerca de cuestiones personales de los encuestados (ver anexo 1).

Relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral

En la sección relativa a las relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral, respondida por 40 de los 60 casos, los resultados fueron los que a continuación se describen.

Generación de pertenencia en el ámbito laboral

Para la correcta interpretación de los datos en lo que respecta a los objetivos de este trabajo de investigación, en primer lugar, es necesario determinar a qué generación pertenecen los encuestados (punto desarrollado en la composición de la muestra) y, en segundo lugar, a cuál pertenecen sus superiores. Esto es a los fines de hallar puntos de confluencia o disidencia en virtud de la generación de pertenencia.

Así, se consultó por el rango etario en que se ubica el superior, de modo de poder ubicarlo en su generación de pertenencia.

Gráfico 3. Rango etario del superior

Fuente: elaboración propia.

El 77,5 % de los encuestados respondió que sus superiores en la organización para la que trabajan pertenecen a la generación X, de acuerdo con los rangos etarios propuestos. El 15 % indicó tener superiores en la cadena de mando que pertenecen a la generación Y. Solamente el 7,5 % tiene un superior que corresponde a la generación de *baby boomers* (ver gráfico 3).

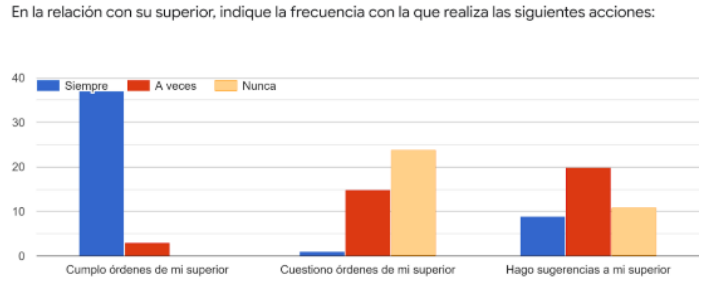
De esta manera, la mayoría de los encuestados indicó que sus superiores pertenecen a la generación X, mientras que los superiores de la generación Y son más que los superiores de la generación de *baby boomers*. Esta particularidad podría interpretarse comprendiendo que, a medida que pasan los años, los superiores *baby boomers* son cada vez menos, puesto que poco a poco se retiran de los ámbitos laborales, y los superiores de la generación Y son cada vez más, dado que van adquiriendo años de experiencia y logran así ascender en la escala jerárquica de las organizaciones.

Legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito laboral

Los niveles de legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito laboral se analizaron de acuerdo con distintos factores de incidencia. Se consultó por el cumplimiento y cuestionamiento de órdenes del superior, así como por la posibilidad de que el encuestado realice sugerencias a su superior. También se indagó en qué medida los superiores responden a las sugerencias, buscando comprender el vínculo que mantienen. Asimismo, se examinaron las formas de trabajo y el modo en que los casos caracterizan a sus superiores.

Todos estos factores ofrecieron datos valiosos acerca de la legitimación de los superiores en el ámbito laboral.

Gráfico 4. Cumplimiento de órdenes

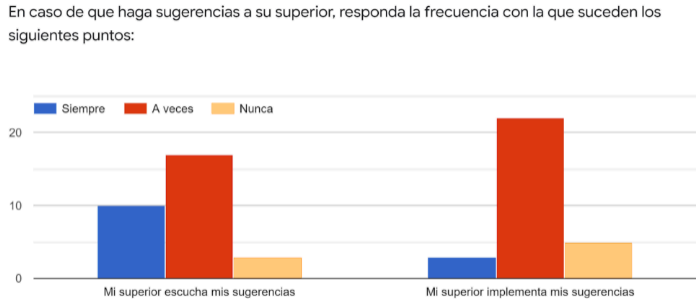


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la relación con sus superiores, el total de los casos aseguró cumplir las órdenes de su superior, aunque un caso expresó cuestionar las órdenes siempre y 15 casos reconocieron cuestionar las órdenes a veces (ver gráfico 4). De esos 16 casos que reconocen cuestionar las órdenes, 2 pertenecen a la generación X y 14, a la Y. Dentro de los que nunca cuestionan las órdenes, se detectaron 2 *baby boomers*, 9 gen. X, 10 *millennials* y 2 gen. Z.

Por otro lado, se consultó si los encuestados hacen sugerencias a sus superiores, para luego indagar en qué medida los superiores responden a dichas sugerencias (ver gráfico 5). 9 casos respondieron que siempre hacen sugerencias a sus superiores (ver gráfico 4). De ellos, 7 son *millennials*, uno pertenece a la generación X y uno a la generación Z. 20 casos respondieron que a veces hacen sugerencias a sus superiores y, de ellos, 12 son *millennials*, 4 son de la generación X, 3 son *baby boomers* y 1 es de la generación Z. De los 11 casos que nunca hacen sugerencias a sus superiores, 5 son *millennials* y 6 son de la generación X.

Gráfico 5. Sugerencias a los superiores



Fuente: elaboración propia.

Los 29 casos que realizan sugerencias (20 a veces y 9 siempre) expresan que sus superiores escuchan e implementan sugerencias a veces, hallándose un porcentaje más alto de escucha de sugerencias que de implementación (ver gráfico 5).

En este análisis resulta un dato significativo el hecho de que los encuestados que menos cuestionan y hacen sugerencias pertenecen a la generación X. Los resultados de las encuestas siguen la tendencia que indicaría cierto conformismo de la generación X con relación al inconformismo de la generación Y. Los *millennials*, más proclives a cuestionar y hacer sugerencias a sus superiores, buscan constantemente la innovación, cuestionan habitualmente el orden establecido. En cambio, la generación X, al hacerlo menos, no suele pensar en el cambio o en la constante innovación, inminente en las nuevas generaciones.

En cuanto al entendimiento con sus superiores, la mayoría de los encuestados expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus superiores y ellos se

entienden. Más adelante, en la etapa cualitativa, las entrevistas en profundidad permitirán indagar si se conocen y, en función de eso, si en verdad comprenden al otro, desde su perspectiva. Es decir, si logran empatizar o si cada uno, desde su lugar, estima que entiende al otro, pero en el análisis profundo surgen disidencias. Será este entonces un punto a considerar en la instancia posterior, habiendo reflexionado conceptualmente sobre este resultado.

En cuanto al modo de trabajar, el trabajo por objetivos no suele ser frecuente, y la estimulación de la creatividad y la innovación en el trabajo no son características que los encuestados resalten. Considerando que la mayoría de los superiores pertenecen a la generación X, estos datos sirven no solo para describir tareas, sino además para caracterizar, en líneas generales, a las figuras de autoridad de la generación en cuestión.

En consonancia con la falta de necesidad de cuestionar de la generación X, la innovación no se presenta como una característica que destacar dentro de la forma de trabajar. Ambos puntos están íntimamente conectados, dado que esa sensación de conformidad con el *statu quo* de la generación X lleva a perder de vista la necesidad de innovación. La lógica indica que, si los superiores están conformes con lo establecido, no buscarán formas de cambiarlo.

Al mismo tiempo, el desinterés por la innovación conlleva un desinterés por la estimulación de la creatividad. Si no se busca innovar, entonces la creatividad no tiene sentido, puesto que no se inquieren nuevas ideas o conceptos, ni nuevas asociaciones entre las ideas o los conceptos existentes. El sistema es percibido como funcional, por lo que se descartan los cuestionamientos, la innovación y la estimulación de la creatividad.

El trabajo por objetivos puede ser analizado en otro orden de ideas, dado que no se vincula tanto a la

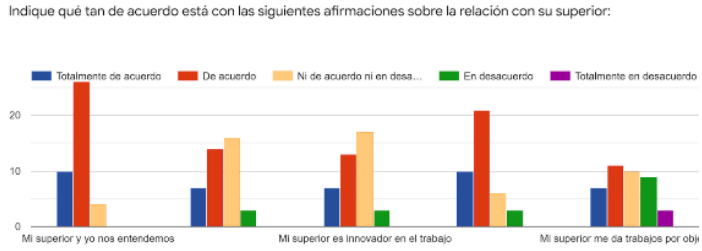
innovación, sino más directamente a la evaluación y al desempeño. No obstante, luego podrían establecerse lazos o realizarse inferencias que vinculan la evaluación con la innovación, dado que las evaluaciones se realizan con el fin principal de ajustar mecanismos, de realizar cambios, pero esto podrá ser mejor dilucidado en la instancia cualitativa.

Volviendo a los resultados acerca del trabajo por objetivos, la ausencia de esta característica en la forma de trabajo ofrece también un dato secundario, asociado a la evaluación del desempeño de los colaboradores. Al no pensar las tareas en términos de concreción de objetivos, no solo entra en juego la monotonía en el trabajo, que podría ser lo que primero se infiere, sino también esta idea de que es difícil evaluar el trabajo de cada colaborador si a este no se le plantean objetivos puntuales que cumplir. Este dato entonces indicaría también la ausencia de procesos evaluativos.

La importancia de evaluar el desempeño laboral radica en la posibilidad de identificar y debatir aquellos puntos en los que pueden generarse mejoras. Cuando la innovación no es una prioridad, la evaluación del desempeño carece de sentido.

En cuanto a la flexibilidad en el trabajo, 21 casos están de acuerdo en que su superior es flexible y 10 están totalmente de acuerdo. Con esto, el entendimiento entre superior y empleado y la flexibilidad del superior con respecto al caso son las dos características con mayor ocurrencia (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Relación con el superior y forma de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Si bien el entendimiento entre superior y colaborador merece un análisis más profundo, que debe complementarse con datos adicionales proporcionados en la instancia cualitativa, señalar que los casos en su mayoría consideran que sus superiores son flexibles en el trabajo no es un dato menor.

La flexibilidad laboral es un punto que la generación de *millennials* considera de suma relevancia. Esto ocurre porque un trabajo flexible implica mayor libertad para organizar los compromisos y las actividades de la vida personal y familiar, algo de lo que la generación X probablemente no ha gozado en tiempos pasados.

El hecho de que las personas de la generación X, cuando ocupaban el lugar de los colaboradores, no hayan podido disfrutar de este beneficio, según los resultados de la encuesta, no sería impedimento para que ahora, desde el lugar de superiores, lo ofrezcan a sus colaboradores. Esto se comprueba cuando se halla que la mayoría de los encuestados reconocen que sus superiores son flexibles en el trabajo, incluso cuando no trabajan por objetivos.

Continuando con los resultados de las encuestas, cuando se solicitó a los encuestados escribir dos atributos, características o cualidades que representen a su superior que no hayan sido considerados en el punto anterior, 8 casos ofrecieron respuestas, las cuales se transcriben a continuación:

- Comprensivo y flexible.
- Creativo y organizado.
- Trabajador y consistente.
- Exigente y flexible.
- Innovador y carismático.
- Comprensivo, sabe escuchar.
- Compañero y trabajador.
- Empático y dinámico.

Si bien se aclaró que debían ser características no mencionadas anteriormente, nuevamente la flexibilidad es un atributo de los superiores, repetida en 2 casos. Esto corrobora que los líderes de la generación X suelen ser flexibles en el trabajo, a pesar de que esa no sea la forma en que ellos han aprendido a trabajar. Por otro lado, en las respuestas de este punto, la innovación se repite en un caso y luego se agregan otros atributos no considerados en un superior, como el carisma y el compañerismo.

Con respecto a lo que se considera como un superior "innovador", debería profundizarse el estudio en la fase cualitativa. Sin embargo, debe destacarse que algunos de los casos consideran que sus líderes son innovadores, a pesar de que no sea esta una característica fuerte de la generación X.

Por último, en este punto se destaca el compañerismo como característica, que también merecería un análisis más profundo. Podría indagarse si considerar al superior

como "compañero" va en detrimento de considerarlo un líder o, muy por el contrario, es una forma de legitimar su liderazgo, no desde la obediencia y la subordinación, sino desde la empatía y la comprensión. Si bien un líder no es un par, en la idea de compañerismo, el líder puede entenderse también como aquel que "acompaña" a sus colaboradores, que los comprende y que no necesita marcar distancias jerárquicas para lograr que su equipo funcione. De esta forma, el compañerismo en el ideal de líder sería un atributo o una característica esperable o deseable.

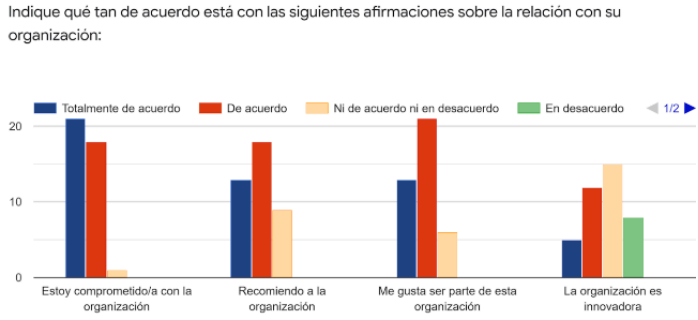
Vale señalar que el caso que describe a su superior como "compañero" es *millennial*. Habrá que indagar entonces si esta terminología es común entre los *millennials* y si se utiliza como un atributo positivo de una persona cuyo liderazgo es legitimado por la empatía, o si, por el contrario, indica ciertas falencias en el liderazgo, dado que no puede verse a la figura de autoridad como líder, sino como par.

Vínculo institucional empleado-organización

En lo que respecta a la relación de los encuestados con la organización para la que trabajan, la gran mayoría (39 casos de un total de 40) manifiesta compromiso con ella, mientras que solo 1, perteneciente a la generación Y, expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y ningún caso considera no tener compromiso con la organización. Al mismo tiempo, aunque en un porcentaje menor, la mayoría de los casos recomienda su organización y le gusta ser parte de ella, a pesar de que existe un porcentaje de encuestados que considera que su organización no es innovadora, correspondiente a 8 casos, y 15 casos que no están de acuerdo ni en desacuerdo con que la organización sea innovadora. Es válido remarcar que ningún caso expresó que no está comprometido con la organización,

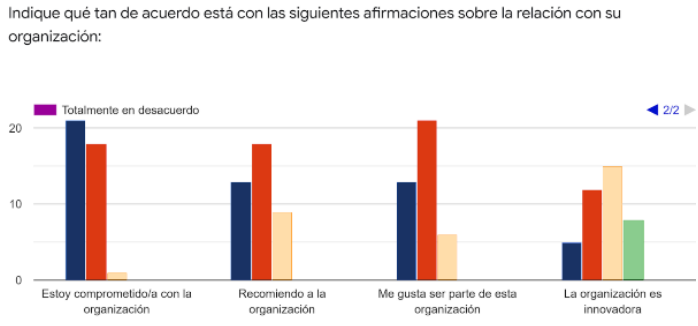
que no la recomienda o que no le gusta ser parte de ella (ver gráficos 7 y 8).

Gráfico 7. Relación con la organización



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8. Relación con la organización (continuación)



Fuente: elaboración propia.

De estos datos se puede afirmar entonces que, en líneas generales, los casos se muestran a gusto y conformes en las organizaciones para las que trabajan. Considerando que la mayoría de los casos pertenece a la generación de *millennials*, la conformidad es un dato que tener en cuenta, puesto que dicha generación habitualmente se caracteriza como inconformista, lo que contrastaría con estos resultados.

Por otro lado, de este punto se infiere que la innovación no sería un factor que incida en el nivel de conformidad con la organización en general. A pesar de que la generación Y suele buscar la innovación, esta no sería un factor determinante para la permanencia laboral en un lugar de trabajo determinado, aunque en la búsqueda laboral se considere un factor importante.

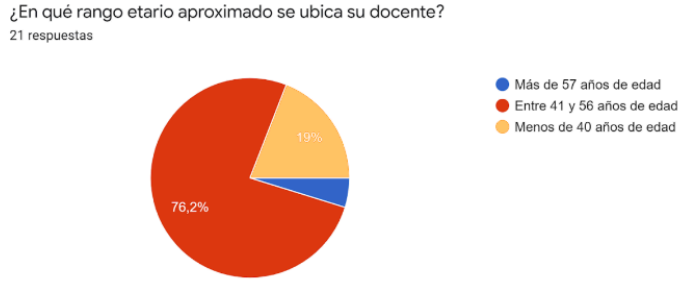
Relaciones intergeneracionales en el ámbito universitario

En la sección relativa a las relaciones intergeneracionales en el ámbito universitario, respondida por 21 de los 60 casos, se observa lo siguiente.

Generación de pertenencia en el ámbito universitario

De los que asisten a la universidad, 1 es *baby boomer*, 2 son de la generación X, 16 son *millennials* y 2 son generación Z. Entonces, los datos producidos responden principalmente a la mirada de personas de la generación Y, generación de pertenencia de la mayoría de los casos.

Gráfico 9. Rango etario del docente



Fuente: elaboración propia.

Dado que la base de encuestados para analizar las relaciones intergeneracionales en el ámbito universitario es menor a 30, con un total de 21 casos, se opta por hacer referencia a resultados en términos de frecuencias absolutas, siendo que en estas circunstancias no se recomienda el cálculo de porcentajes.

En 16 casos de un total de 21, los docentes de los encuestados pertenecen a la generación X, mientras que 4 casos pertenecen a la generación de *millennials* y un solo caso indica que su docente es *baby boomer* (ver gráfico 9).

Dentro de los 16 casos con docentes de la generación X, 13 son *millennials*, 1 es *baby boomer* y 2 pertenecen a la generación Z. De los 4 casos que indicaron tener docentes *millennials*, 3 son también *millennials* y 1 es generación X. Finalmente, el único caso con un docente *baby boomer* pertenece a la generación X.

De esta forma, la mayoría de los casos que respondieron esta sección son *millennials* y la mayoría de sus docentes en la universidad pertenecen a la generación

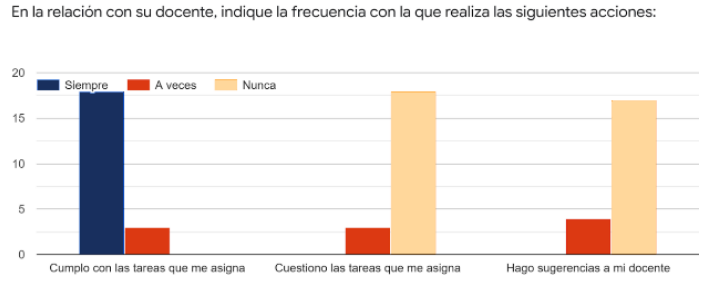
X, por lo que los datos producidos responden principalmente a la mirada de personas de la generación Y con superiores docentes de la generación X.

Legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito universitario

Los niveles de legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito universitario se analizaron de acuerdo con distintos factores de incidencia. Se consultó por el cumplimiento y cuestionamiento de órdenes del docente, así como por la posibilidad de que el encuestado realice sugerencias a su docente. También se indagó en qué medida los docentes responden a las sugerencias, buscando comprender el vínculo que mantienen con sus alumnos. Al mismo tiempo, se examinaron las tareas y formas de trabajo y el modo en que los casos caracterizan a sus docentes. Todos estos factores ofrecieron datos valiosos acerca de la legitimación de la figura de los docentes en el ámbito universitario.

A diferencia de la relación con los superiores en el trabajo, en la relación con los docentes como superiores en el ámbito universitario, solo 4 educandos manifestaron hacer sugerencias a sus superiores a veces (en contraste con los 29 de 40 que hacen sugerencias en el ámbito laboral), mientras que fueron 3 casos los que indicaron que a veces cuestionan las tareas que se les asignan (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Cumplimiento de tareas y sugerencias a los docentes



Fuente: elaboración propia.

Aquí se advierte una diferencia con el ámbito laboral, en el que hay más cuestionamientos y más sugerencias que en el ámbito universitario, lo que podría indicar dos posibilidades:

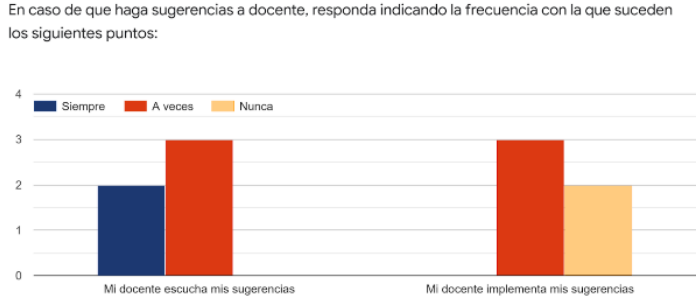
1. que en la universidad el liderazgo de los superiores en el aula se encuentra más consolidado (y, por lo tanto, la autoridad encuentra más legitimación), en comparación con el liderazgo de los superiores en el ámbito laboral; o bien
2. que las personas que asisten a la universidad (en el estudio que nos compete, principalmente *millennials*) muestran mayor docilidad u obediencia ante sus superiores docentes que la docilidad u obediencia que demostrarían en el ámbito laboral, con una configuración distinta al ámbito universitario.

Más allá de que la mayoría de los casos son *millennials*, considerando que algunos pertenecen a otras generaciones, cabe destacar que los 3 casos que reconocieron

cuestionar las tareas que sus docentes les asignan son *millennials*. Si bien los casos no son numerosos como para inferir de ellos generalizaciones, es interesante saber que los únicos que reconocieron cuestionar la labor de sus superiores en el ámbito universitario pertenecen a la generación Y.

Por otro lado, se preguntó a los encuestados que afirmaron hacer sugerencias a sus docentes en qué medida estos responden a dichas sugerencias, a los fines de comparar las respuestas para profundizar en las formas en que se construyen los vínculos entre alumnos y docentes (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Sugerencias a los docentes



Fuente: elaboración propia.

En los resultados se detectó que, si bien 4 educandos manifestaron hacer sugerencias, fueron 5 los que respondieron la pregunta relativa a qué ocurría con dichas sugerencias. Esto significa que se halló cierta contradicción en las respuestas de un encuestado, dado que indicó no hacer sugerencias a su docente, pero luego indicó también cómo

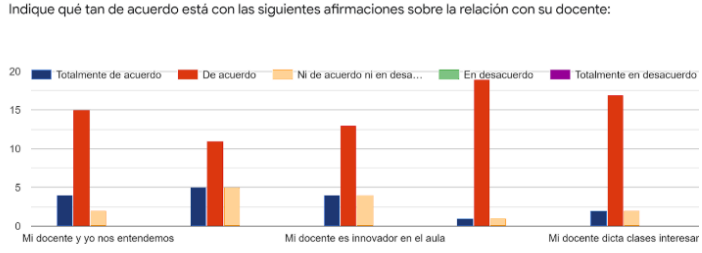
responde su docente a sus sugerencias. Para tener una mirada más precisa, la etapa cualitativa es crucial, siendo que permite la aclaración de este tipo de cuestiones.

Regresando a los resultados puntuales sobre la escucha y la implementación de sugerencias, entre las respuestas, todos los casos manifestaron ser escuchados por sus docentes, siempre o a veces, y 3 expresaron que sus docentes a veces implementan sus sugerencias (ver gráfico 11).

Los 5 casos que respondieron la pregunta relativa a la escucha e implementación de sugerencias por parte de los docentes son los 2 que corresponden a la generación Z y 3 *millennials*. Esto podría ser el dato de una tendencia en la que las nuevas generaciones son más propensas a ofrecer sus puntos de vista, a realizar sugerencias o a preocuparse por la implementación de sus sugerencias por parte de sus líderes.

Más adelante se indagó sobre distintos aspectos de la relación entre alumnos y docentes, buscando responder cuestiones asociadas a la legitimación de las figuras de autoridad, específicamente asociadas a las tareas asignadas en el contexto áulico.

Gráfico 12. Relación con el docente y las tareas



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al entendimiento entre alumnos y sus superiores docentes, a diferencia de la relación con superiores en las organizaciones, donde todos los casos manifestaron entenderse con sus superiores, hubo 2 casos que señalaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (ver gráfico 12), un *millennial* y una persona de la generación Z. Los otros 19 casos manifestaron entenderse.

En lo que respecta a las tareas asignadas, 16 casos consideran que su superior docente estimula su creatividad y 17 consideran que es innovador. Por otro lado, 20 de los 21 casos destacaron la flexibilidad de sus superiores docentes y 19 consideran que las clases son interesantes (ver gráfico 12).

Si bien estos datos ofrecen una orientación inicial a la investigación, la etapa cualitativa permite analizar la relación entre alumnos y docentes desde el lugar del respeto y la admiración, de la consideración de los docentes, o del entusiasmo que los docentes, en su calidad de líderes en el aula, generan o avivan en los educandos.

Luego, se consultó a los encuestados por atributos o características de los superiores docentes que no fuesen mencionadas anteriormente en la encuesta. 3 casos agregaron como cualidades de sus superiores docentes las siguientes:

- Creativo, sabe mucho.
- Inteligente y honesto.
- Creativo y flexible.

La creatividad fue un atributo que se repitió en 2 de las 3 respuestas obtenidas, mientras que la respuesta restante consideró la inteligencia como atributo, que puede estar relacionada a la creatividad, en el sentido de la estimulación mental.

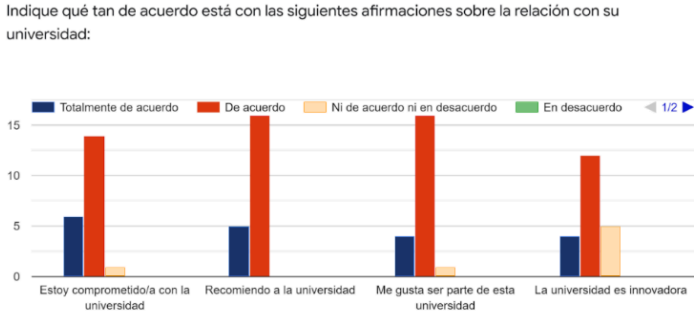
También se señala que la sabiduría es una característica destacada, lo que podría indicar que la legitimación de las figuras de autoridad puede darse en virtud del conocimiento que ellas tienen y que imparten.

Por último, además de hacer hincapié en la flexibilidad, característica considerada en otros puntos, se hizo referencia a la honestidad. Esto indica que el componente ético o moral podría ser importante al momento de legitimar la autoridad del superior.

Vínculo institucional alumno-universidad

Por último, se consideró el vínculo de los encuestados con la universidad a la que asisten, en términos del compromiso institucional y de la imagen que los casos tienen de ella en sus imaginarios.

Gráfico 13. Relación con la universidad



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 14. Relación con la universidad (continuación)

Fuente: elaboración propia.

Solo un caso manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con estar comprometido con la universidad, mientras que el resto de los casos manifestaron compromiso institucional. Todos los casos recomiendan la universidad a la que asisten y solo un caso señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que le agrade ser parte de la institución. En lo que concierne a la innovación de la universidad, 5 casos indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que la casa de estudios sea innovadora, mientras que el resto de los casos sí la consideran de ese modo (ver gráficos 13 y 14).

De manera similar a lo que se dio cuando se analizó el vínculo con la organización en la que los encuestados trabajan, en el ámbito universitario se indica un compromiso institucional que emerge de la conformidad con el lugar de estudio. El compromiso institucional no solo se desprende de la pregunta puntual que lo menciona, sino también de las preguntas siguientes, relativas a la propensión a

recomendar la universidad y a sentirse a gusto formando parte de ella.

El único caso que manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con estar comprometido con la universidad, que además expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que le guste ser parte de la universidad, sin embargo, indicó que la recomendaría. Esto puede explicarse en el sentido de la calidad académica, en contraste con la calidez humana o con el sentido de pertenencia, características que pueden incidir notablemente en sentirse a gusto en el lugar de estudio y comprometido con la institución.

Nuevamente, la innovación no parece ser determinante en la conformidad con la institución, aunque en el ámbito universitario los encuestados manifiestan una mayor percepción de la institución como innovadora con respecto al ámbito laboral, donde hubo casos de personas que estuvieron en desacuerdo con que la organización lo fuese, mientras que en el ámbito universitario ningún caso se consideró en desacuerdo con que la universidad fuera innovadora.

Preguntas sobre cuestiones personales

En la sección relativa a cuestiones personales de los individuos encuestados (personalidad, creencias, objetivos personales), respondida por la totalidad de casos (60), los resultados se detallan a continuación.

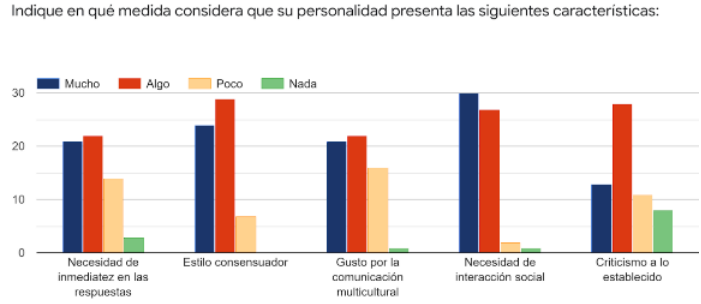
Se solicitó a los encuestados que indicasen en qué medida consideran que su personalidad presenta las siguientes características:

a. Necesidad de inmediatez en las respuestas.
b. Estilo consensuador.
c. Comunicación multicultural.

d. Necesidad de interacción social.
e. Criticismo a lo establecido.

En los resultados, la necesidad de interacción social sobresale del resto de las respuestas, mientras que el criticismo a lo establecido es la respuesta con menos adeptos (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Características de la personalidad



Fuente: elaboración propia.

Las personas que respondieron que la necesidad de interacción social es algo que en su personalidad se da mucho o algo fueron 57, del total de 60, mientras que 2 personas reconocieron necesitarla poco y solo una persona manifestó no necesitarla nada. Si bien el resultado en este punto es contundente, también era un resultado esperable, entendiendo que las personas somos seres sociables, que necesitan de la interacción social como algo primordial.

Naturalmente, la interacción social requiere de 2 o más personas, todas de acuerdo con consumar dicho intercambio, aunque en esa interacción el espectro ofrece

múltiples posibilidades, habiendo en un extremo interacciones muy intensas, con grados altos de interdependencia, y encontrando en el otro extremo el aislamiento completo o cero grado de interacción social. Si bien uno de los casos respondió no necesitar nada la interacción social, esto no significa que no tenga interacciones sociales (y la lógica indicaría que las tiene, partiendo del momento en que realizó la encuesta, para lo que fue necesaria una interacción social). Estas salvedades deben considerarse al momento de analizar este punto, puesto que necesidad de interacción social no es lo mismo que la interacción social de facto. Las personas pueden incluso tener un alto nivel de interacción social y no considerarla necesaria, a pesar de tenerla.

Siguiendo el orden de respuestas con más partidarios, 53 casos señalaron tener un estilo consensuador. Sin embargo, esta pregunta puede profundizarse en la instancia cualitativa, dado que el estilo consensuador podría interpretarse de diferentes maneras. Por ejemplo, una persona que comprende y aplica herramientas de negociación puede considerarse consensuadora, mientras que una persona que defiende los valores de paz, amor y verdad también, sin necesidad de considerarse buena en materia de negociación.

En igual posición se ubicaron la cantidad de personas que indicaron necesitar mucho o algo una inmediatez en las respuestas y la cantidad de personas que expresaron gusto por la comunicación multicultural, preguntas con 43 respuestas de casos que reconocen estas características en su personalidad.

La gran cantidad de casos que necesitan inmediatez en las respuestas puede asociarse a la cultura de la inmediatez, que es característica de la modernidad tardía y que va de la mano con la revolución digital, que ofreció al mundo

la posibilidad que antes no tenía de contar con respuestas inmediatas. Por el fenómeno cultural producido en torno a esta circunstancia, la necesidad de inmediatez en las respuestas no debe necesariamente asociarse a la generación que nació en el mundo de las nuevas tecnologías, puesto que el mismo efecto se produjo en las otras generaciones que lo experimentaron, anteriores y posteriores a la generación de *millennials*.

En lo que respecta al gusto por la comunicación multicultural, también puede asociarse a un fenómeno cultural posmoderno, donde la globalización produjo que se desdibujasen ciertas fronteras, y muchas personas ahora se consideran ciudadanas del mundo y no de un país o una región particular. Al igual que en el caso anterior, no necesariamente esta característica se limita a la generación nacida en este cambio cultural, sino que se hace extensiva a aquellas generaciones que conviven en este mismo momento.

La respuesta con menos adeptos, referida al criticismo a lo establecido, fue manifestada por 41 individuos, de los cuales 4 pertenecen a la generación X, 35, a la generación Y (*millennials*), y 2, a la generación Z. Esto ofrece otro dato que corrobora lo que en el marco teórico se planteaba con respecto a que los *millennials* suelen caracterizarse por criticar lo establecido y por romper el *statu quo* (Don Tapscott, 2008). 35 de los 38 *millennials* encuestados reconocieron criticar lo establecido.

Así, resumiendo los datos más relevantes, la necesidad de interacción social es la característica de la personalidad que más se da, mientras que el criticismo a lo establecido es la que menos, y los casos que manifiestan tener esta característica son principalmente *millennials*. La inmediatez en las respuestas y el gusto por la comunicación multicultural no necesariamente se limitan a caracterizar a la

generación de *millennials*, sino que se hacen abarcadoras de las demás generaciones, puesto que todas están inmersas en un nuevo mundo hiperconectado.

Luego de analizar las características de la personalidad propuestas (enumeradas de acuerdo con la literatura revisada, que forma parte del marco teórico), se solicitó agregar atributos personales que no hubiesen sido considerados (el formato fue de pregunta de respuesta no obligatoria). Este punto fue respondido por 11 casos, que escribieron:

- Espontaneidad y solidaridad.
- Responsable y cumplidor.
- Flexible, adaptabilidad a los cambios, creativo.
- Laburador, constante.
- Motivación y empatía.
- Meticuloso y prolijo.
- Dinámico y persistente.
- Integrador y sociable.
- Confiable, leal.
- Curiosidad.
- Dedicación.

Buscando agrupar de alguna manera las respuestas obtenidas, podría considerarse que "responsable", "cumplidor", "laburador", "constante", "meticuloso", "persistente" y "dedicación" son características que responden a una autopercepción asociada a la laboriosidad. El "ser trabajador" resumiría estos atributos mencionados en la mayoría de las respuestas.

Por otro lado, "solidaridad", "empatía", "integrador", "sociable", "confiable" y "leal" son características que podrían agruparse en términos de integración social. Además, estos atributos consideran aspectos éticos o morales,

cuando se hace referencia a la confianza y a la lealtad. Todos ellos responden a lo esperable en un ideal social.

Así, la relación de la persona con su trabajo y la relación con las demás personas son los dos puntos omnicomprensivos que se detectan en el análisis de las respuestas individuales, con atributos que pueden ser fácilmente vinculados entre sí.

También podría hacerse el análisis de atributos en relación con la generación de pertenencia de los encuestados, buscando detectar las características de personalidad que más se repiten en cada una de las generaciones de pertenencia de los casos de estudio. Al agrupar las características por generación, quedan de la siguiente manera:

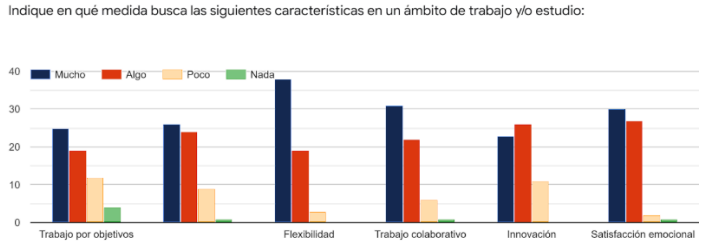
Tabla 4. Atributos de personalidad de los casos divididos por generación

Generación X	Generación Y	Generación Z
Responsable y cumplidor. Dedicación. Dinámico y persistente.	Integrador y sociable. Motivación y empatía. Espontaneidad y solidaridad. Confiable, leal. Curiosidad. Meticuloso y prolijo. Flexible, adaptabilidad a los cambios, creativo.	Laburador, constante.

Fuente: elaboración propia.

Las características y los valores asociados a la integración social y a las relaciones de solidaridad fueron mencionados exclusivamente por casos de la generación Y (*millennials*), mientras que las generaciones X y Z se centraron en la laboriosidad (ver tabla 4).

Gráfico 16. Preferencias en el ámbito laboral o universitario



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las preferencias en el ámbito laboral o universitario (ver gráfico 16), los resultados más sobresalientes se ubicaron en la flexibilidad, donde 38 casos manifestaron buscarla mucho y 19 casos expresaron buscarla algo (4 *baby boomers*, 14 generación X, 36 generación Y y 3 generación Z, de un total de 57 casos).

La innovación fue la característica menos buscada (gráfico 16), con 23 casos que la buscan mucho y 26 casos que la buscan algo. Las categorías "trabajo por objetivos", "desarrollo de la creatividad", "trabajo colaborativo" y "satisfacción emocional" tuvieron casos que indicaron que no las buscan nada. El trabajo por objetivos, destacado por la cantidad de casos que lo buscan poco o nada, es menos buscado por *baby boomers* y personas de la generación X que por personas de las generaciones Y y Z (5 *baby boomers*, 8 generación X y solo 3 generación Y).

El único caso que no busca nada el trabajo colaborativo pertenece a la generación de *millennials*, mientras que el único caso que no busca nada el desarrollo de la creatividad pertenece a la generación X, y el único caso que

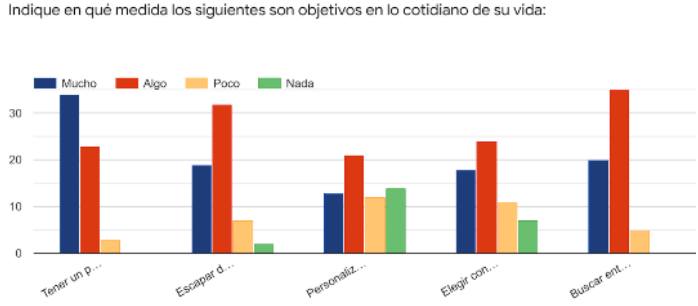
no busca nada la satisfacción emocional corresponde a la generación Z (gráfico 16).

Se solicitó también escribir características que se buscan en los ámbitos laboral y universitario que no hubiesen sido mencionadas en el punto anterior (pregunta de respuesta no obligatoria). La pregunta fue respondida por 5 de los 60 casos, quienes expresaron:

- Sueldo.
- Cooperación.
- Compañerismo.
- Cordialidad.
- Responsabilidad.

De los 5 casos que respondieron, 2 fueron de la generación X, 2 de la generación Y y 1 de la generación Z. La generación X mencionó "responsabilidad" y "compañerismo", la generación Y, "cordialidad" y "sueldo", y la generación Z, "cooperación", que bien podría ser englobada en la categoría anterior de trabajo colaborativo.

Gráfico 17. Objetivos en lo cotidiano de la vida



Fuente: elaboración propia.

Entre los objetivos en lo cotidiano de la vida (ver gráfico 17), la mayoría de los casos respondieron tener un propósito, independientemente de la generación a la que pertenecieran. Los únicos 3 casos que consideran poco este objetivo son 1 *baby boomer* y 2 *millennials*.

Buscar entretenimiento fue el siguiente objetivo más seleccionado, con 55 casos que lo consideran dentro de los objetivos de su vida cotidiana (ver gráfico 17).

La personalización de las pertenencias y el entorno de trabajo es el objetivo que más respuestas negativas recibió (gráfico 17), con 14 personas que no lo consideran nada, dentro de las cuales se ubican 5 *baby boomers*, 5 generación X, 5 generación Y y 1 generación Z, y 12 personas que lo consideran poco. Considerando la cantidad de individuos encuestados por generación, las generaciones más nuevas son las que expresan mayor interés en esta personalización de los objetos y espacios.

Del total de 60 casos, 51 personas expresaron querer escapar de la rutina dentro de los objetivos de su vida cotidiana (gráfico 17), independientemente de la generación a la que pertenecen.

Asimismo,18 encuestados no consideran relevante en sus vidas cotidianas elegir con ojo crítico la información que consumen (gráfico 17), en contraste con 42 que sí lo contemplan. Los casos que consideran este objetivo poco y nada son principalmente *baby boomers* y generación X.

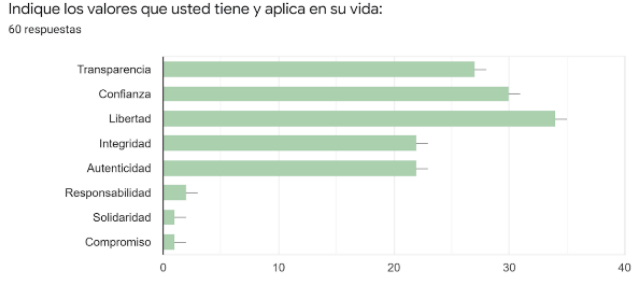
Más adelante se les solicitó escribir un objetivo de la vida cotidiana que no hubiese sido considerado en las opciones ofrecidas anteriormente. La pregunta no obligatoria fue respondida por 5 casos, que detallaron los siguientes objetivos:

- Ganar buena plata.
- Felicidad.
- Deporte.

- Simplicidad.
- Resolver.

Por último, el cuestionario listaba una serie de valores y se consultaba a los casos seleccionados para la muestra cuál o cuáles de ellos tienen o aplican en su vida, con la posibilidad de agregar valores que no estuviesen enlistados. Los resultados se pueden apreciar en el gráfico 18.

Gráfico 18. Valores que tiene y aplica en su vida



Fuente: elaboración propia.

La libertad fue el valor más elegido, seguido por confianza y transparencia. Responsabilidad, solidaridad y compromiso son valores que fueron agregados por los encuestados.

A continuación, se detallan los resultados cualitativos obtenidos de la aplicación de entrevistas en profundidad a los casos seleccionados de la muestra inicial.

Composición de la muestra de la fase cualitativa

La muestra de la fase cualitativa se deriva de la fase anterior, cuantitativa, donde se aplicó el cuestionario estructurado.

Para filtrar la muestra anterior y componer la muestra de esta instancia, se seleccionaron individuos o casos "típicos", priorizando los casos en que las unidades de análisis participan en relaciones de mando y obediencia en los dos ámbitos considerados en el estudio (empresa y universidad).

De 60 casos de la fase cuantitativa, 40 trabajan actualmente en una organización y 21 asisten actualmente a una universidad. De ellos, son 17 los casos que trabajan en una organización y asisten actualmente a una universidad, de los cuales 2 pertenecen a la generación X, 13, a la generación Y, y 2, a la Z. Puesto que se desea analizar particularmente las relaciones de liderazgo entre las generaciones X e Y, se descartaron los 2 casos correspondientes a la generación Z, componiendo entonces la muestra cualitativa de 15 casos, 13 *millennials* y 2 de generación X.

Cabe destacar que los dos casos que pertenecen a la generación X fueron encuestados y entrevistados en virtud de los vínculos con sus superiores y no con personas a cargo. Por tanto, los casos servirán para hacer comparaciones relativas a las creencias y los comportamientos con los entrevistados de la generación Y.

Entrevistas en profundidad

El instrumento utilizado para la producción de datos cualitativos fue la entrevista en profundidad, diseñada sobre la base de un cuestionario semiestructurado. Este incluyó preguntas asociadas a las variables planteadas en las hipótesis iniciales y preguntas surgidas de la instancia cuantitativa y su respectivo análisis, dado que en el proceso se

detectaron varias oportunidades de ampliar y profundizar los datos producidos.

Las preguntas del cuestionario semiestructurado que sirvieron de guía para la realización de entrevistas en profundidad fueron divididas en tres secciones, al igual que en la instancia cuantitativa (ver anexo 2).

Para identificar de algún modo a los entrevistados, se utilizó la codificación propuesta por Moldes y Gómez (2021), en la que se indica sexo y generación de pertenencia del entrevistado.

El sexo se expresa de la siguiente manera:

- H = Hombre.
- M = Mujer.

Mientras que la generación se identifica con las siguientes siglas:

- GX = Generación X.
- GY = Generación Y.

Así, se unifica la codificación de sexo con la codificación de generación para identificar a los entrevistados, preservando su identidad. Por ejemplo, una mujer que pertenece a la generación de *millennials* se identifica como MGY.

Dado que, atento al propósito de la investigación, en esta muestra no se incluyeron personas de la generación Z ni *baby boomers*, no se utilizaron las codificaciones para GZ ni GBB.

Relaciones intergeneracionales en el ámbito laboral

En la sección de preguntas sobre el ámbito laboral, se identificaron puntos comunes con relación a la legitimación de las figuras de autoridad, a la retención de talento y rotación

laboral, al respeto a las normas en el trabajo y en virtud de la concepción sobre el sistema laboral en Argentina.

Al mismo tiempo, se identificaron en las respuestas tres claras herramientas legitimadoras de la autoridad en el ámbito laboral.

Legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito laboral

La ética como herramienta legitimadora

En diferentes respuestas a las preguntas sobre el ámbito laboral, se mencionan cuestiones relativas a la ética y a la moral como herramientas legitimadoras de la autoridad. En distintas oportunidades, los encuestados consideran estas cuestiones como un factor importante en la relación con sus superiores en la cadena de mando y, particularmente, como un punto que consideran al momento de legitimar su autoridad:

> Lo que no me gusta de mi lugar de trabajo es que algunas personas hacen lo que sea por tener un puesto… que no les importa "pisar cabezas", digamos. Como que no hay valores, y para llegar a ser jefe parece que tenés que cag*** en los demás, con el perdón de la palabra. No sé de qué forma se puede cambiar eso, pero creo que es algo que hay que cambiar. No puede ser que para ser jefe no tengas que tener valores, todo lo contrario… Un jefe debería dar el ejemplo, ¿no? Al menos así pienso yo (HGY).

> A mí me parece que los valores que compartimos son los que me hacen respetarlo. Una vez me dijo que él valoraba mi trabajo sobre todas las cosas porque en muchos puntos sentía que pensábamos parecido. Y en mi caso, que trabajo en la gestión pública, eso es importante… Porque nuestro trabajo sí o sí necesita de gente con buenas intenciones. Y, de hecho, por eso sigo estando ahí y todavía no me fui. Es un ambiente complicado, lleno de corrupción y de gente con malas intenciones. Es difícil mantenerte ahí cuando querés hacer las cosas bien. Por eso, volviendo a nuestros puntos en común, para mí, mi jefe se ganó mi respeto

> desde el momento en que veo que compartimos valores, que hay cierta ética, que nos importa la gente… Esos son nuestros puntos en común. Y en un mundo donde parece que a muchos se les olvida, sobre todo en política, eso es muy importante (MGY).

> Sí, considero que es un buen líder porque es honesto. Él te dice siempre las cosas como son, no te las disfraza. No te miente y no tiene segundas intenciones o intenciones ocultas. Va de frente, con la verdad, y se preocupa por que todos seamos honestos también. Nos habla mucho de eso. A mí me gusta porque algunas veces capaz nos llama para charlar de estas cosas, se toma el tiempo… Y capaz para algunos es una pérdida de tiempo, pero para mí es re importante, porque es la base de todo. Porque es importante que todos seamos honestos. Y también es honesto con los clientes, con los proveedores, y quiere que nosotros seamos honestos. Nos habla de la transparencia y de decirle la verdad a los clientes, porque, si vos le mentís, el cliente no vuelve. Entonces no termina siendo negocio tampoco. Pero bueno, más allá de eso, para mí es buen líder porque es buen tipo (HGY).

> Un buen líder era un jefe que tuve en mi trabajo anterior. Capaz el trabajo no era el mejor, pero daba gusto trabajar con él. Era (es) una buena persona, muy correcto siempre. Todo lo hacía como había que hacerlo. Nunca te ibas a encontrar con nada raro. En mi trabajo muchas veces pasa que hay gente oportunista, que está buscando la oportunidad de sacar un mango más, por izquierda. Como trabajamos en la calle y no hay tanto control, a veces se presta para eso. El diablo se tienta. Y como yo no soy así, yo soy muy recto en lo que hago y me gusta dar ese ejemplo a mis hijos, entonces valoro mucho cuando me encuentro con otra persona que piensa y actúa así también, que es consecuente, digamos. Eso para mí es valioso. Que tenga valores, ética (HGX).

Así, la ética, comprendida "como aquella parte de la Filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral" (Cortina Orts y Navarro, 1996, p. 9), es un elemento que se repite en distintas respuestas, siempre asociado a la legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito laboral. Por lo tanto, puede considerarse que la ética y lo ético son una

herramienta legitimadora de la autoridad que los entrevistados consideran al momento de reflexionar acerca del liderazgo de sus superiores.

Al mismo tiempo, la identificación de esta herramienta legitimadora de la autoridad responde también a los valores que comparten las personas de la generación Y con las personas de generaciones anteriores y a los valores en los que difieren, en este caso particular, en lo que hace al ámbito laboral.

La flexibilidad como herramienta legitimadora

Son numerosos los casos que valoran la flexibilidad de sus superiores, tanto en la instancia de investigación cuantitativa, donde se obtuvieron datos mediante encuestas, como en la etapa cualitativa, en la que diferentes entrevistados destacaron que aprecian o apreciarían esta característica en sus superiores:

> Mi coordinadora es flexible en los trabajos que me da. Por ejemplo, si le pido cambiar la fecha de entrega, en general no tiene problema, a no ser que a ella le pidan una fecha puntual. Eso está bueno porque me puedo organizar mejor, sobre todo porque tengo varias ocupaciones y con la vida familiar también se me complica (MGX).

> Capaz en lo que más chocamos es que tenemos formas diferentes de entender el trabajo. Por ejemplo, para mí no tiene sentido ir a una oficina a calentar una silla por tantas horas, solamente para cumplir el horario… Porque a veces hay un montón de laburo y, si me tengo que quedar a terminarlo, me quedo, pero a veces no hay nada, y terminamos yendo a la oficina para nada. Pero ella tiene eso de que sí o sí hay que cumplir con el horario, no es para nada flexible con eso… Y yo trato de explicarle mi punto de vista, pero no me escucha. Ahí chocamos un poco… Y lo peor es que ella sí se acomoda sus horarios, pero a nosotros no nos permite nada de flexibilidad (MGY).

> Para mí, se parece un poco a mi mamá. Siento que se preocupa por mí y que, por ejemplo, si tengo que hacer otras cosas, me da cierta libertad… Es comprensiva y es flexible si necesito algo (HGY).

> Yo estoy acostumbrado a ser libre. Mi trabajo es libre. A mí me gusta manejar mis tiempos, moverme como yo quiero. Pero a veces te toca alguien en algún trabajo que te quiere manejar la vida, y eso no me gusta, me pone de la cabeza. Así que valoro cuando trabajo con gente que entiende esto y me puedo manejar como yo quiero (HGX).

> Lo que valoro es la flexibilidad. Eso es lo que más me gusta de mi trabajo. Mi gerente es súper flexible, siempre podés conversar si necesitas cambiar el horario o si te querés pedir un día porque tenés que hacer algo, y después te deja compensar el día haciendo algunas horas de más en otros días. Eso es buenísimo, por ejemplo, porque no perdés días de tus vacaciones. Además, me pasó en otros trabajos que era todo un problema pedir un día… Acá, mientras vos trabajes, está todo bien. Y yo siempre cumplí con lo que me pidieron (HGY).

Desde el lugar de tener superiores flexibles o no tenerlos, los entrevistados demuestran valorar esta característica con distintos ejemplos.

Vale agregar que la flexibilidad se entiende desde diferentes ángulos. Por ejemplo, algunos mencionan la flexibilidad en los horarios, otros mencionan la flexibilidad en los plazos de entrega de sus trabajos y otros comparan la flexibilidad con la libertad, en un sentido más amplio.

Asimismo, la flexibilidad es valiosa no solamente para la generación Y, sino también para las personas de la generación X, por lo que no debería considerarse una característica exclusiva de los *millennials*.

La experiencia como herramienta legitimadora

Otra herramienta legitimadora de la autoridad en el ámbito laboral hallada en las entrevistas fue la experiencia laboral de los superiores. Los entrevistados comprenden que los años de experiencia son importantes para el buen liderazgo:

> … lo que pasa es que tiene experiencia, y eso se nota, ¿viste? Cuando yo llegué a trabajar con él, valoré eso. Sabía que tal vez no me iban a pagar tanto, pero iba a aprender un montón seguro, y eso para mí vale mucho. De hecho, en un principio me habían ofrecido trabajar en otro sector, pero yo pedí estar con él, porque… te digo la verdad: a mí me gusta tener jefes que sepan, que tengan mucha experiencia en lo que hacen. Porque yo sé que, aunque no tenga tanta experiencia, la experiencia de ellos me va a enriquecer… Si estás al lado de alguien con experiencia, te podés ahorrar un montón de equivocaciones. Más allá de que cada uno hace su camino y se equivoca, alguien con experiencia te va a guiar mucho mejor que alguien que recién empieza, obvio… (MGY).

> Además, tiene mucha experiencia. Yo aprendo mucho de él, y trato de aprovecharlo. Te transmite las cosas de una forma que las entendés y que no te las olvidas… Y eso es porque sabe (HGY).

> A veces me hace hacer cosas que son aburridas o a las que no le encuentro mucho sentido al principio, aunque después me doy cuenta de que me lo hizo hacer por algo en particular que capaz yo necesitaba. Es como que al principio no me doy cuenta, como si no viera el panorama completo, digamos… Supongo que es porque me falta experiencia, y tengo que reconocer que mi directora tiene bastante experiencia, y muchas veces eso hace la diferencia (HGY).

> Al supervisor le falta sabiduría. No tiene experiencia, es un pibe, entonces hay cosas que no entiende. En realidad, lo que más me molesta es que se piensa que se las sabe todas, y está muy lejos de eso… Y a mí me cuesta un montón, porque toda la vida trabajé de esto. Me cuesta hacer todo lo que me dice, porque en muchas

> cosas está equivocado, no sabe, no lo hizo nunca. Es como que le dieron un librito y él te habla desde el librito, pero no salió a la calle a ver cómo era el laburo realmente. No tiene idea de nada, entonces se hace muy difícil, cuesta arriba… (HGX).

> Lo importante es que sepas lo que estás haciendo. Si tenés experiencia, se nota. Y eso aplica tanto para uno como para los jefes que te tocan… (MGX).

En el análisis de la experiencia como herramienta legitimadora de la autoridad en el ámbito laboral, elemento que se repite en distintas entrevistas, surge además otro atributo que los entrevistados asocian a dicha experiencia: la sabiduría. Habitualmente, mencionan experiencia y sabiduría como características inseparables.

Retención de talento y rotación laboral

La retención de talento y la rotación laboral en las organizaciones son un aspecto principalmente desarrollado por personas de la generación Y.

> Si, tuve muchísimos trabajos. Antes cambiaba muy seguido de trabajo… He tenido trabajos por dos meses… Ahora la situación está mucho más difícil. Ya me pasó varias veces que quise irme de un trabajo y no pude porque no encontraba otro… Y eso que tengo título universitario, posgrados, 15 años de experiencia profesional… Uno pensaría que tienen que llover las ofertas laborales, pero no. Y esa es la razón por la que ahora no cambio tanto, en realidad. La verdad es que a mí me gusta sentirme a gusto en mi lugar de trabajo. Me gusta ir motivada, saber que puedo ser parte de proyectos significativos, que tengan un impacto en la vida de las personas… Y cuando los trabajos se vuelven monótonos, cuando no me puedo desarrollar, o peor, cuando hay personas que te complican la vida, ahí te querés ir. Yo me quiero ir al menos. Siempre digo que mi salud mental está por sobre cualquier trabajo. Lamentablemente ahora hay que bancarse más cosas, por la situación del país, pero sí, si no me siento del todo a gusto, prefiero cambiar de trabajo. Además,

me gustan los nuevos desafíos, es como que, al cambiar de lugar, aprendo mucho más (MGY).

No sé si tuve tantos trabajos… Podría haber tenido más. Pero hay algo que tengo grabado en la cabeza. Te lo voy a contar. Un día, en el trabajo, hice una visita al Colegio Militar de la Nación. Ahí hablé mucho con una persona de Ceremonial, que me mostró las instalaciones y me contó mucho sobre los valores que enseñan en el Colegio. Y me dijo algo que me quedó grabado, y que creo que es así. Me dijo que, en el ambiente militar, las personas están poco tiempo en sus cargos o en sus puestos, en sus grados… Tal vez los jefes están en el cargo por dos años y después los rotan, los mandan a otra provincia incluso. Y me dijo que eso tiene una razón. Lo hacen para que las personas no se acostumbren y se contaminen de "vicios". Me explicaba que, cuando uno empieza en un nuevo puesto o un nuevo trabajo, tiene un montón de energía y un montón de ideas nuevas. Pero cuando estás mucho tiempo en el mismo lugar, es como que te "achanchás", y ya no tenés la misma motivación, las mismas ganas… Por eso, hay que cambiar de trabajo antes. La verdad, cuando me decía todo esto, yo lo analizaba y me sonaba super lógico. Y desde ese momento que soy más consciente, que trato de cambiar de trabajo cuando siento que ya no puedo aprender ni enseñar nada más en el lugar donde estoy (MGY).

Yo creo que eso depende del trabajo que hagas, de tus tareas, de tus responsabilidades… Y también de la gente que te rodea. Si estás en un trabajo donde no tenés vida prácticamente, o peor, donde estás rodeado de gente tóxica, entonces es mejor buscarte otro trabajo… (HGY).

A mí me gusta sentir que lo que hago tiene algún valor. Considero que tengo mucho para dar. Tengo ideas, tengo conocimientos y tengo ganas de emprender proyectos, de hacer cosas grandes. Entonces eso es algo que valoro en los trabajos. Cuando siento que no puedo aportar mucho, prefiero irme a otro lugar (HGY).

Me parece que eso depende del trabajo que hagas. Si te sentís cómodo en el lugar donde estás, no cambias de trabajo, a no ser que aparezca una oportunidad que no te puedas perder, como ir a trabajar al exterior (HGY).

En la mayoría de los casos, los entrevistados hacen una ponderación de su trabajo en comparación con otras ocupaciones en sus vidas, otorgando mayor importancia a sus ocupaciones fuera del ámbito laboral que dentro de él.

Por otro lado, los resultados indican que a los *millennials* les gusta sentirse valorados en el trabajo y sentir que lo que hacen tiene un propósito. Cuando se busca retener el talento en las organizaciones, debe considerarse este aspecto.

Respeto a las normas en el trabajo

Las respuestas acerca de las normas en el trabajo muestran casos muy disímiles, con ámbitos laborales distintos en los que las normas son diferentes y, por consiguiente, su aceptación también lo es.

> Se me ocurre, por ejemplo, que en la oficina tenemos una cartelera con algunas normas de convivencia, para trabajar mejor. La verdad es que mi grupo de trabajo es bueno, nos ayudamos mucho entre nosotros y nos respetamos (HGY).

> Algunas normas no me parecen las mejores. Por ejemplo, tener que fichar cuando entras y cuando salís… No sé, me parece algo de otra época, esa obsesión que tienen porque cumplas un horario. Lo mismo con el tema del uniforme. O sea, me parece bien que tengamos ropa de trabajo, estoy a favor de los uniformes, pero tendrían que pensar un poco más en los empleados cuando los hacen, porque los pantalones son re gruesos y en verano te morís… Y si llevas otro pantalón, te hacen un problema. Ese tipo de normas tan rígidas no me parecen bien. Ahora, si hablamos de normas como el respeto al otro y esas cosas, obvio que es algo necesario, pero no en el trabajo, en todos los ámbitos de la vida… (MGY).

> Creo que es necesario tener normas en el trabajo. Es importante para que podamos estar en armonía, sobre todo porque muchas

veces uno pasa más tiempo en el trabajo que en su casa, y de repente tu familia te perdona todo y te entiende si estás de mal humor, pero tus compañeros no. Uno en el trabajo es un poco más considerado que en casa, aunque no debería ser así… Por eso es importante que haya normas de convivencia. También está bueno respetar el horario, por ejemplo, y no solo porque hay que cumplirlo, sino por tus compañeros. En mi trabajo, dependemos mucho el uno del otro, y no podés dejar el lugar solo; entonces, si alguien llega tarde, capaz que vos te tenés que quedar tiempo de más, y no está bueno. Igual en general entre nosotros nos arreglamos con eso. Tratamos de ser puntuales para no perjudicar al otro. Y si tuviste un problema y no podés llegar a tiempo, mandás un WhatsApp, al menos para avisarle a tu compañero, que te está esperando (HGY).

Algunas normas me parecen una estupidez. Por ejemplo, a mí me hacen llevar zapatos de seguridad, casco, pantalón largo con cintas reflectivas y remera de manga larga con cintas reflectivas… Y yo estoy todo el tiempo arriba de mi camión, ni me bajo. Y la verdad es que arriba del camión hace mucho calor, y te sofoca lo que te hacen usar. Si no llegas a tener algo de eso puesto, te sancionan. Y, por ejemplo, las mangas largas no te protegen de nada. Solamente se les ocurrió que había que usar manga larga, aunque hagan 40 grados de calor, y las tenés que usar… Porque, claro, el que piensa las normas está en una oficina con aire acondicionado, no arriba del camión. Esas normas me parecen una estupidez. Ahora, las normas que tienen que ver con la señalización del camión me parecen bien. Después está el tema del horario, que ellos te ponen unas normas, de que tenés que estar a determinada hora, y después te clavan todo el día y no te cargan. Entonces te exigen que respetes toda la normativa que a ellos se les ocurre, pero ellos no te respetan los horarios que ellos mismos ponen. Uno las cumple porque no te queda otra, pero la verdad es que tendrían que cambiar varias cosas (HGX).

Cuando vinieron con eso de poner la huella digital para entrar al trabajo, todos nos quejamos. No hay necesidad de tener ese nivel de control. Si todos vamos a trabajar y hacemos lo que nos corresponde, ¿qué necesidad hay de ponerse tan estricto? (HGY).

Mientras que en algunos trabajos las normas son más flexibles, en otros son sumamente rígidas. Se halló que los *millennials* encuentran obsoletas las normas que consideran demasiado rígidas y aceptan las normas que son más flexibles.

Un caso de la generación X manifestó estar en desacuerdo con ciertas normas en su trabajo, aunque aseguró cumplirlas. Dicha entrevista demuestra que el cuestionamiento de las normas no es exclusivo de los *millennials*, sino que también se da en personas de otras generaciones.

Concepción sobre el sistema laboral en Argentina

En esta etapa, algunos de los entrevistados mencionaron en sus respuestas ciertas apreciaciones sobre el sistema laboral en Argentina y sobre la situación del país en general:

> Yo creo que la principal diferencia que tenemos es con respecto a lo económico. No sé si eso tiene que ver con la situación económica del país, que parece que vivimos todo el tiempo en crisis y que la plata no te alcanza para nada, o si tiene que ver con que capaz él nunca tuvo el problema de no llegar a fin de mes, porque viene de una familia de plata… Capaz no va a hacer las compras, no va al supermercado, no sabe cuánto valen las cosas… Igual esto lo hablo con amigos, con mi familia, y en realidad creo que pasa en todos lados. Es como que en toda la Argentina hay problemas económicos, hay gente sin trabajo por todos lados, y a los que trabajan los matan con los impuestos, entonces los empleadores a veces se aprovechan también… Como no hay laburo, te pueden pagar menos, porque hay un montón de gente que quiere trabajar y que trabaja por dos mangos (MGY).

> Lo que pasa es que no hay trabajo, entonces te boludean. Y yo ya estoy grande para que me boludeen. Sin ir más lejos, hoy llegué a cargar hasta las 6 de la mañana, y me cargaron recién a las 2 de la tarde, y tenía que llevar la mercadería a 100 kilómetros y llegar antes de las 4 de la tarde… ¡con un camión! Le dije al supervisor,

> que tengo un camión, no un avión… No sé qué se piensa. Pero bueno, se aprovechan porque ya sos grande, entonces no te toman a trabajar en ningún lado, y en este país está todo cada vez peor… Los que nos gobiernan no ayudan al que labura. Está todo mal, todo mal… ¿A vos te parece que, a esta altura, con 56 años y algunos problemas de salud, yo me tengo que seguir bancando que me traten así porque, si no salgo a hacer esto, no como? Acá cualquiera tiene un plan social, pero a los que trabajamos toda la vida no nos ayuda nadie. Encima trabajé siempre en negro, así que ni aportes para la jubilación tengo. Y me pasé la vida laburando, desde los 14 años… Y no tengo nada. En este país no podés crecer… (HGX).

> Igual hay que considerar que estamos en Argentina… Y Argentina yo digo que es el mundo del revés. El que más labura, el que más se rompe el lomo es al que más presionan. Te asfixian. El gobierno te asfixia. Laburás mil horas por día, laburás sábados, domingos, feriados… Y la mitad de lo que ganás (o más) se la lleva el Estado. Y lo peor de todo es que esa plata nunca va adonde tiene que ir. La gran parte se la roban y después la distribuyen como ellos quieren. Les dan a los militantes, te llenan de planes sociales. Y de repente tenés gente que cobra tres planes sociales, o gente que gana más que vos con los planes sociales, y vos laburás y ellos no. Es re injusto todo. Por eso, siempre que analizás tu trabajo, es inevitable analizar que estamos en Argentina, y que las cosas funcionan mal. Acá ahorcan al que trabaja, y con la que te sacan mantienen a la mitad del país que no trabaja (MGY).

Los entrevistados no se encuentran a gusto con el sistema laboral en Argentina y coinciden en que la falta de empleo es una realidad que provoca que la gente con empleo deba aceptar una mala paga o un trato que no es adecuado por el hecho de no tener otras posibilidades.

Relaciones intergeneracionales en el ámbito universitario

En la sección de preguntas sobre el ámbito universitario, se identificaron puntos comunes en relación con la legitimación de las figuras de autoridad, con la retención y

deserción universitaria, con el respeto de las normas de la universidad y en virtud de la concepción sobre el sistema educativo de nivel superior en Argentina.

Al mismo tiempo, se identificaron en las respuestas tres claras herramientas legitimadoras de la autoridad en el ámbito universitario.

Legitimación de las figuras de autoridad en el ámbito universitario

El conocimiento como herramienta legitimadora

En diferentes respuestas a las preguntas sobre el ámbito universitario, se menciona el conocimiento de los superiores como herramienta legitimadora de la autoridad. En distintas oportunidades, los casos consideran que el conocimiento constituye un punto que consideran al momento de identificar a sus superiores como líderes:

> Es mi docente preferido porque es el que más sabe. Te habla de historia argentina y te lo cuenta como si fuese un cuento. Entonces te queda. No te lo olvidás más. Ni siquiera necesito estudiar demasiado. Sabe tanto y lo transmite tan bien que los apuntes que tomo en clase están mejores que cualquier libro. La verdad es que me empezó a interesar mucho más la historia desde que empecé a cursar esta materia. Cuando alguien sabe, te da gusto escucharlo (MGY).

> Lo que más valoro es que mis profesores sepan. Yo voy a la universidad porque quiero aprender. El que va a la universidad quiere aprender… No es el secundario. Acá somos todos grandes y queremos escuchar a gente con conocimientos, personas de las que podamos aprender (MGY).

> En realidad, no es que no me agrade como persona, pero la verdad es que no sabe mucho… Por eso no me gustan sus clases. Imaginate que tiene algunos errores que para mí son básicos, de cosas que aprendí en la escuela, entonces ya no me da muchas ganas de ir a la clase… (HGY).

> Creo que es básico. El docente tiene que saber. Está ahí para enseñarte, así que mínimamente espero que sepa de lo que está hablando. Que te lo pueda explicar desde el conocimiento (MGY).

Desde ya, en un ámbito dedicado a la producción de conocimiento, siendo las universidades las responsables de la producción de conocimiento científico, no es de extrañar que el conocimiento sea la herramienta legitimadora de autoridad que más se menciona. Los educandos los destacan como la razón de ser misma de sus educadores, y constituye además la razón de ser de todas las instituciones de educación y, principalmente, de aquellas que se dedican a la educación superior.

En otro orden de ideas, es válido comparar este punto con el punto que hacía referencia a la experiencia como legitimadora de la autoridad en el ámbito laboral. En ese espacio, se hacía hincapié en la relación entre experiencia y conocimiento (o saber), por lo que son atributos que se asocian habitualmente, y esto significaría que, posiblemente, dentro del ámbito universitario, la experiencia también oficie como herramienta legitimadora de autoridad.

La empatía como herramienta legitimadora

Al examinar las entrevistas, otra herramienta legitimadora de la autoridad de los docentes es la empatía. Los educandos destacan la capacidad de ponerse en el lugar del otro de sus educadores como una fortaleza, que les permite un vínculo más fluido.

> Veo el liderazgo desde el lugar de la relación que construimos. Cuando lo necesité, me he quedado a charlar después de clase, a contarle una situación personal, y me escuchó, me apoyó y además tuvo consideración de lo que me estaba pasando. Para mí eso es re valioso. Sé también que lo hizo con algunos

compañeros. Y cuando vos sentís que tu docente se pone en tu lugar, te escucha, te entiende, es comprensivo… Entonces, lo vas a poner en un lugar especial. A mí me enseñaron que líder es el que guía, no el que manda. Y creo que la forma de guiar es esa, escuchando y entendiendo al otro, y entendiendo también que cada uno atraviesa sus propios problemas y que todas las situaciones son distintas (MGY).

No me agrada mucho porque nunca se pone en el lugar del otro. Es como que es la dueña de la verdad… Y que sea profesora no significa que siempre tenga la razón. Le falta empatía por sobre todas las cosas. Y parece que disfrutara cuando te va mal… Te da un libro que tenés que estudiar de memoria y te pregunta cosas textuales que son totalmente irrelevantes. Estoy seguro, totalmente seguro, de que ni ella tiene la capacidad de aprender de memoria un libro entero. Básicamente, no le importa el alumno (HGY).

Una cosa que me gustó de una profesora que tuve el cuatrimestre pasado es que nos hacía sentir como pares. O sea, ella era la profesora y obviamente la respetábamos por eso y respetábamos su lugar, y si tenía que poner una mala nota, la ponía… Pero era distinta a los demás. Tenía mi edad más o menos, aunque con mucha experiencia, porque se recibió re joven, y no se ponía en el lugar inalcanzable que a veces se ponen los profesores. Todo el tiempo nos hablaba de cuando ella cursaba y contaba que ella seguía estudiando otras cosas, y que ahí en el aula era nuestra profesora, pero en otros lados era alumna, y que por eso entendía lo que nos pasaba. Estaba bueno que te decía cosas que vos como alumno entendés, y capaz otros profesores no. No sé si es que se olvidan de cuando eran alumnos o qué, pero todos no entienden lo que nos pasa. Imaginate que seguimos hablando con ella. A veces, si tenés una duda con algo del trabajo o en otra materia, le vas a preguntar y no tiene drama, te responde, te ayuda. Creo que todos los profesores tendrían que ser un poco más así, porque al fin y al cabo somos todos iguales, antes que nada, somos personas, con sentimientos y con problemas… Cuando los profesores son más accesibles y entienden por todo lo que pasás, está bueno, las clases se hacen más amenas… (HGY).

Con estos ejemplos, las entrevistas demuestran que los educandos valoran que los docentes se pongan en su lugar. Los docentes más empáticos son mejor percibidos, lo que genera un mejor vínculo y, por lo tanto, favorece la relación de liderazgo.

La creatividad como herramienta legitimadora

La creatividad es un atributo que se menciona en numerosas entrevistas como algo valorable en la figura docente:

> Lo que me encanta es que nos deja pensando un montón. Siempre viene con ideas que capaz ni se te cruzaron nunca por la cabeza. Y te hace una pregunta que te descoloca, entonces te quedás ahí, regulando… Es como que te obliga a pensar, a encontrarle la vuelta. Ya de por sí suele venir con ideas poco convencionales, digamos… Está bien que la materia también lo permite, tal vez en otras materias no se puede tanto… Es creativa y te ayuda a trabajar tu creatividad, a "pensar afuera de la caja", como dice siempre… (HGY).
>
> Me gusta que es creativo, que las clases son creativas, entonces es más entretenido. Te da ganas de ir a cursar (HGY).
>
> No me gusta porque es re cuadrado. Es demasiado estructurado, entonces es aburrido. Nunca te va a dar algo interesante, un desafío… Y es re difícil debatir, porque nunca sale de su "caja". A mí me gustan las materias más creativas, y esta materia podría ser un poco más creativa… Pero el profesor no va a cambiar… (HGY).
>
> Otra cosa que me gusta es que es creativa. Te hace ver cosas que no ves. Te hace pensar distinto (HGY).
>
> Me gusta cuando tenemos que poner en práctica la creatividad. Eso no lo buscan muchos profesores… Algunos vienen con el librito, repetís como un loro y ya, pero hay docentes que de verdad te hacen usar la cabeza. Y eso está buenísimo. Además,

> en mi carrera es re importante ser creativo. Hay personas a las que no se les cae una idea, pero creo que es por falta de práctica. Por eso valoro a los profesores que te hacen ser creativo, y que te dan herramientas para eso, que a fin de cuentas te sirven para la vida (MGY).

Si bien no necesariamente los casos mencionan la creatividad vinculándola con la autoridad, los docentes creativos son más valorados por sus alumnos y, como sucede con los docentes que demuestran mayor conocimiento, una buena valoración incide en un buen vínculo, mientras que el buen vínculo otorga fluidez en una relación de liderazgo.

Retención y deserción universitaria

A continuación, se transcriben respuestas asociadas a la retención y deserción universitarias que permiten describir sus motivos.

> Sí. De hecho, esta es mi segunda carrera. Dejé la primera porque no me parecía que fuese la mejor carrera para mí. Cuando empecé, le puse mucha expectativa… Eso a veces me juega en contra, la expectativa. Es como que, al ponerle expectativa, después la realidad no es tan buena como te imaginabas, y eso capaz te frustra un poco. No sé si el error estuvo ahí o que realmente la carrera no daba todo lo que podía dar… porque, de hecho, tuve compañeros a los que les pasó lo mismo. Las clases eran aburridas, en el primer año de la carrera no te ponían nada que te enganche. No había una sola materia que me gustara… Y eso es un montón. Por eso no sé si es un tema de vocación o qué. Cuestión que la dejé y ahora estudio para Contador Público. Esta vez no le puse tanta expectativa, pero creo que voy mejor encaminado. Lo que veo me gusta, porque lo aplico en la vida diaria. Me gusta eso. Me gusta que lo que me enseñan me sirva para la vida (HGY).

> Consideré dejar la carrera en un momento que surgió la oportunidad de irme a vivir a otro país. Para mí es importante estudiar.

Soy buena alumna y de verdad creo que estudiar te abre la cabeza y te abre muchas puertas, pero. si se me abre una puerta mejor en otro lado, no lo dudo. Al final no se dio por otros motivos, que tenían que ver con que me surgió una oportunidad laboral mejor acá, entonces evalué y prefería quedarme, porque acá tengo a mi familia, a mis seres queridos, pero, si eso no aparecía, la dejaba. En realidad, había pensado en tomarme un año sabático o algo así. Creo que tener la experiencia de vivir en otro país es algo que te aporta mucho más que elegir quedarte solamente para terminar la carrera. Cuando empecé la carrera, quería terminarla rápido, por ejemplo. Me quería recibir rápido, no sé bien por qué. Hoy pienso más en el día a día, en el hoy. Y todo lo que me sume hoy no lo desaprovecho (MGY).

Nunca pensé en dejar la carrera, pero no tendría problema en hacerlo si viera que lo que estudio no me suma o que tengo una oportunidad mejor. No la dejaría si no fuera por algo mejor, por una posibilidad mejor (HGY).

La verdad que no, no lo consideré. Si tuviera que considerarlo, seguramente sería por algo importante, por un problema muy grave o si tuviera alguna oportunidad de vivir en el exterior, por ejemplo (MGY).

En este momento. Sí. Estoy pensando en dejar la carrera. Más que nada porque no siento que sea mi vocación. Y ahora me metí mucho en un ambiente más espiritual, y me dieron ganas de estudiar más formalmente algo de eso. Hice algunos cursos de vedanta, que es la filosofía de los rishis, de la India. Eso me parece mucho más interesante, porque te abre la cabeza. Todavía no encontré una carrera en particular, solamente cursos, por eso es que todavía no la dejé. Pensé en estudiar Filosofía, como una opción, pero todavía no estoy convencido del todo. Y si me preguntás, quiero aprender sobre física cuántica, que no te lo enseñan en ningún lado. Pero ya una carrera de eso me parece mucho, no sé si voy a poder… Estoy buscando, estoy en ese proceso. Cuando encuentre lo que realmente me motive, seguramente cambie de carrera. Mientras tanto, voy a empezar el primer cuatrimestre y ver qué onda (HGY).

Los entrevistados se muestran pragmáticos, resolutivos. En los casos estudiados, la deserción universitaria surge cuando la carrera no aporta lo que ellos esperan o cuando aparecen cuestiones que son más valoradas por ellos. Los entrevistados no dudan en abandonar una carrera en busca de mejores oportunidades.

Las mejores oportunidades se asocian principalmente a factores económicos, desarrollo de carrera y adquisición de experiencia. Además, consideran beneficioso todo lo que pueda aportarles algo en el momento presente, por lo que se interpreta que valoran más el presente que el futuro.

Uno de los motivos de deserción que se repite en distintos casos es la posibilidad de vivir en el exterior del país.

Los datos hallados señalan que, en busca de la retención universitaria, se debe hacer hincapié en las oportunidades que la carrera en cuestión ofrece a los educandos.

Respeto a las normas de la universidad

Se consultó a los entrevistados por reglamentos internos o normas propias de la universidad a la que asisten. Las opiniones más relevantes se transcriben a continuación.

> Hay un código de convivencia, o al menos había uno cuando ingresé. Me acuerdo de que me dieron un librito con algunas pautas a seguir, pero era más que nada cosas de sentido común, como no escribir los bancos, respetar a los otros, cosas básicas… Cosas que uno hace por sentido común (HGY).

> No sé si hay algo así como un reglamento interno, pero sí hay toda una cultura muy particular, donde la gente cuida la universidad. Nunca vas a ver una pared escrita o un papel en el suelo, por ejemplo (MGY).

> Bueno, como es una universidad religiosa, tiene muchas normas, que en realidad tienen que ver con la religión. Muchas veces

> tenemos seminarios sobre ética, por ejemplo, donde trabajamos mucho las normas, las pautas de convivencia, y también sobre ética profesional, para saber cómo actuar el día de mañana, cuando seamos profesionales en lo nuestro (MGY).

> No sé cuáles serían "las normas", pero entiendo que tiene que ver con la rutina, con lo que hacés todos los días, o con las modalidades de cursada, no sé… Si me preguntás por las modalidades de cursada, por ejemplo, solamente podés tener tres ausentes en cada materia. Y eso me parece bien. Porque, si en el cuatrimestre la materia tiene 15 o 16 clases, faltar tres ya es un montón. Yo, por ejemplo, no falto nunca. Ese tipo de normas me parecen bien, para que también se valore el esfuerzo de los que vamos todos los días, y que no sea lo mismo para el que cae en paracaídas el día del examen… Y si hablamos de la rutina… Dejame pensar… Capaz las normas tienen que ver con llegar a tiempo del recreo, por ejemplo. Porque, ponele, nosotros tenemos un recreo de media hora, que ya es bastante. Y tenés gente que sale y vuelve una hora después, entonces tampoco el profesor puede estar ahí esperando… Y distraen a la clase cuando entran. Media hora es más que suficiente para ir al baño, tomarte un café, buscar unas fotocopias, charlar un rato… Y si no llegaste a buscar las fotocopias, lo hacés a la salida. Igual eso capaz tiene más que ver con el respeto. También tenemos algunos profesores que te ponen media falta si llegás tarde. Y eso capaz es relativo. Te puede pasar que llegaste tarde un día por un problema, pero fuiste igual. Yo creo que el profesor debería considerar cada situación particular. Hay gente que llega tarde siempre y gente que es muy responsable, y capaz le pasó un día que tuvo un problema y no pudo llegar… (MGY).

Si bien solo un caso reconoció la existencia de un documento con normas institucionales, todos los casos mencionaron normas que se aplican por vía consuetudinaria, principalmente. Por otro lado, se destaca que los entrevistados tienden a asociar las normas institucionales con dos aspectos muy claros: pautas de convivencia y cuidado de las instalaciones.

Concepción sobre el sistema de educación superior en Argentina

Dentro de las respuestas a las preguntas sobre las motivaciones para estudiar y las preguntas sobre su valoración de las clases, algunos entrevistados hicieron comentarios acerca del sistema educativo universitario en general, más allá de la universidad a la que asisten.

> Lo que me motiva a estudiar… lo que me motiva a estudiar es pensar que voy a poder encontrar un trabajo mejor, trabajar de lo que me gusta. En realidad, no es la primera carrera que hago y estoy un poco frustrada con respecto al sistema educativo. Si bien valoro la posibilidad de contar con educación superior pública y gratuita, siento que la universidad no me preparó demasiado. Tampoco siento que en los trabajos se valore que tengas un título universitario. Es como que el sistema educativo en nuestro país no se valora. Entonces yo lo veo más desde el lado de lo técnico que aprendo y me puede servir más que desde el lugar de recibirme y tener otro título. Ahora estoy centrada en eso, en adquirir herramientas. En la primera carrera me centré más en terminar, en tener un título rápido… Y lo hice, y fui primera generación en mi familia con un título universitario… ¡Imaginate la emoción de mis papás! Y mía también… Después me frustré un poco. Mis papás me dicen siempre "Vos tenés un título, hacete valer" […]. Y yo siento que para ellos el título está sobrevalorado. Pero se ve que, en el fondo, sigo teniendo algo de lo que me inculcaron, cuando me decían "Tenés que estudiar si querés ser alguien en la vida" […]. Es raro, no sé. No termino de saberlo. Como que siento frustración, pero sigo apostando. Tengo sensaciones encontradas… No sé (MGY).

> Yo creo que ese es un problema del sistema educativo en general… Los alumnos llegan a la universidad con un nivel bajísimo, porque el nivel secundario es cada vez peor. Entonces al docente no le queda otra que explicar cosas que capaz vos, si fuiste a un colegio mejor, ya las aprendiste. Y, quieras o no, baja el nivel del curso entero, porque no podés enseñar física cuántica si no tenés noción de lo que es la física, la velocidad, el espacio… Creo que tenemos un problema grave, que tiene que ver con que los gobernantes quieren personas cada vez más ignorantes,

> entonces tal vez te construyen edificios, pero no se preocupan por lo que se enseña adentro (HGY).

> Eso es lo bueno de que en Argentina tengamos universidad pública. Porque, si yo viviera en Estados Unidos, seguramente no tendría la posibilidad de estudiar en la universidad. La universidad pública da oportunidades (MGY).

En las entrevistas se destaca que en la Argentina exista un sistema universitario público y gratuito, aunque algunos casos critican el nivel educativo, tanto de las universidades como de los niveles educativos anteriores, y las cuestiones económicas atraviesan fuertemente las opiniones al respecto.

Preguntas sobre cuestiones personales

En la sección relativa a las cuestiones personales, los objetivos, la personalidad, las rutinas, los valores y las creencias de los entrevistados, se destaca un gran criticismo a lo establecido, con una necesidad de romper estructuras, que contrasta con una visión moral fuerte, donde los valores se consideran sumamente importantes para construir una sociedad más justa y libre.

Derribando estructuras

La mayoría de los entrevistados coincide en la necesidad actual de derribar estructuras, de cambiar paradigmas, entendiendo que la humanidad se encuentra en una transición y el cuestionamiento del *statu quo* es socialmente saludable.

> Sí, claro que critico lo establecido. ¿Cómo no hacerlo? Si todo está mal. El mundo está mal. Las personas se mueren de hambre, los países se meten en guerras… No aprendimos nada de nada. La historia no nos enseñó nada. Destruimos el planeta, no

valoramos a los animales, lo único que le importa a la humanidad es la plata. Todo se mueve por plata. La gente se mata por plata. Creo que el que no lo cuestiona es porque no tiene dos dedos de frente… O porque no lo ve, lo que es peor todavía… Tenemos que cuestionarnos todos los días dónde estamos, qué estamos haciendo, cómo seguimos dañando y arruinando todo. Y empezar cuestionándonos a nosotros mismos, que fuimos moldeados culturalmente de una manera que evidentemente está equivocada. Y no solamente lo cuestiono y lo critico: ya empecé a cambiarlo. Empecé cambiando cosas personales que me di cuenta que estaban mal. Y creo que necesitamos que todos tomen conciencia de lo que está pasando, y que todos empecemos a cuestionar lo que hacemos mal, y cambiarlo (MGY).

Es necesario deconstruirnos, como se dice ahora… Yo creo que estamos ante un cambio de paradigma. Y es necesario adaptarse, prepararse para lo que viene. Ahora se debaten temas que antes ni se debatían. El mundo está en transición (MGX).

Tengo metas a corto plazo que tienen que ver más con mi estilo de vida. Siento que tenemos que cambiar muchas cosas. Con la pandemia hice un clic. Me di cuenta de un montón de cosas que están mal y de un montón de cosas que yo hacía mal. Y empecé a cambiarlas. Una de ellas fue hacerme vegetariana. Otra meta a corto plazo, por ejemplo, es ajustar un poco más mi alimentación para lograr hacerme vegana. Creo que tenemos que tomar conciencia de muchas cosas. Yo estoy tomando conciencia de un montón de cosas. Y eso está bueno. Yo hice un cambio de 360º (MGY).

La verdad es que dejé de mirar los noticieros. Antes me informaba mucho por ahí. Me levantaba a la mañana y me ponía el noticiero mientras tomaba unos mates. Pero me di cuenta de que los noticieros no me aportaban nada bueno, que magnifican todo lo malo y que no sirve de nada estar pasivamente mirando cosas que te dañan. Creo que hay cosas que tienen que cambiar en general, para todos. Pienso que los medios están mal, que no suman nada (HGY).

Con todo esto del vedanta que te decía, entendí que estamos en un cambio de era. Desde la filosofía que estudio, hay edades de

> la humanidad. Y estamos en la peor, en la edad de hierro, donde nos contaminamos de lo mundano y nos alejamos por completo de lo espiritual. Me enseñaron que en esta edad es donde empieza a surgir la edad de la confluencia, que básicamente es la edad que atraviesan algunas almas, que buscan una vida más espiritual. Bueno, creo que todo lo que me estuviste preguntando se explica un poco con este cambio de era, de edad. Con esa sensación de que el mundo ya no te satisface, que necesitás algo más, y que no lo vas a encontrar donde te enseñaron que tenían que buscarlo… (HGY).

Muchos coinciden sobre la necesidad general de cambio, incluyendo a los entrevistados de la generación X. Si bien la generación Y se considera la más crítica ante lo establecido, entrevistados de las distintas generaciones coinciden en que, a nivel mundial, se está atravesando un cambio de paradigma y que es necesario cuestionarse algunas cosas preestablecidas. El término "conciencia" se repite en diferentes entrevistas en relación con la falta de conciencia social y ambiental que debe ser compensada en los nuevos tiempos.

Construyendo desde los valores

Más allá de la necesidad de deconstrucción, los entrevistados expresan también la necesidad de construir lo nuevo, retomando los valores más antiguos. "Tomar conciencia" es una expresión que se repite, en respuesta a una vieja estructura falta de ella. En este sentido, los entrevistados revalorizan la moralidad, remitiéndose a las cualidades más básicas que desde la Antigüedad se han considerado positivas para la humanidad.

> Mi propósito en la vida es ser feliz, y para eso me guío por las cualidades del alma, que, según Aristóteles, son paz, amor y verdad. Al fin y al cabo, todos buscamos ser felices. Y como Aristóteles decía que la felicidad se alcanza a través de las cualidades del

> alma, trato de aplicarlas en todo en la vida. Cada cosa que voy a hacer la hago si me va a dar paz, amor o verdad. Si tengo que tomar una decisión y una de las posibilidades va en contra de la paz, en contra del amor o en contra de la verdad, entonces elijo la otra, la que sé que me va a llenar. Ese es mi propósito y esas son mis metas de todos los días: conducirme por la senda de la paz, el amor y la verdad para ser feliz (MGY).

> Yo creo que el gran problema del mundo es que, a la mayoría de la gente, la motiva la plata. Y eso trae problemas siempre. Por eso, ya sea en un trabajo o en cualquier cosa que haga, yo trato de buscar la motivación por otro lado. Si bien sé que necesito la plata para vivir, no me importa ganar un poco menos si estoy haciendo algo que me hace más feliz (HGY).

> Lo que me molesta es que no haya valores, que a la gente no le importe nada. Me molesta que seamos tan egoístas como sociedad, que siempre miremos nuestro propio ombligo y no veamos que hay gente que la está pasando mal. Eso es lo que más crítico, el egoísmo (MGY).

> A veces veo todo tan gris… Igual tengo esperanza, no la pierdo. Pero a veces siento que lucho contra un sistema en el que no tengo lugar. Es raro. Conozco a un montón de gente buena, con valores, que tiene ganas de hacer las cosas bien. En la práctica te encontrás de todo… Son días. Hay días buenos y días malos. Hay días en los que creés que todo puede estar mejor y días en los que querés renunciar a todo. Pero creo que la clave está en no perder la esperanza de que se puede construir desde la bondad, desde el amor. Si no tenemos eso, ¿qué nos queda? (MGY).

A partir del análisis de las entrevistas, se puede considerar que los *millennials* tienen una visión idealista. Critican lo establecido porque creen que es posible cambiarlo. Y describen que la clave de ese cambio se encuentra en los valores humanos.

Si bien la generación X también reconoce la necesidad de cambio, si se buscan diferencias, se puede señalar que, en los casos estudiados, es la generación Y la que lo cree

posible, y la que defiende que ese cambio se logra a través de cuestiones asociadas a la moralidad.

Motivaciones personales

Se consultó a los entrevistados acerca de sus motivaciones personales, a los fines de comparar lo que motiva a una y otra generación, en un ámbito y en el otro.

> Te voy a ser sincero, lo que me motiva en el trabajo es la plata. Está claro que hay trabajos mejores que otros en cuanto a lo que te ofrecen… Trabajos de menos horas, trabajos menos complicados, trabajos en los que ponés el cuerpo y trabajos en los que ponés la cabeza. Pero lo que más motiva es saber con cuánto cuento a fin de mes. Porque la realidad es que uno trabaja para tener plata para vivir. Si no, preferiría quedarme en casa o dedicarme a las cosas que hago en mi tiempo libre… (HGX).

> Lo que me motiva es aprender. Obvio que uno trabaja para ganar plata, pero, en mi experiencia, las veces que más motivada estuve no fueron porque ganaba mucha plata, sino porque hacía cosas nuevas y tenía posibilidades de aprender, de crecer. Me daba gusto ir a trabajar porque sentía que todos los días aprendía algo nuevo. En mi experiencia, aprender en el trabajo es lo mejor que te puede pasar, porque, al fin y al cabo, a esta vida venimos a aprender, y en el trabajo pasamos gran parte de nuestras vidas… (MGY).

> Bueno, hay muchas cosas que te pueden motivar en el trabajo; la plata, los horarios, los días que trabajás, o mismo las cosas que hacés, pero creo que lo que más me motiva es tener buenos compañeros. En mi trabajo actual, hicimos un grupo re lindo. Hasta salimos juntos después del trabajo. Terminamos siendo amigos. Eso me motiva un montón, porque vas a trabajar, pero, al mismo tiempo, vas a juntarte con amigos. Eso no se da en todos lados, por eso para mí es valioso (HGY).

> En la universidad, me motivan los profesores. A las clases donde hay profesores que dan buenas clases me gusta ir. Y después hay

> clases donde los profesores no te motivan, entonces no cursás con las mismas ganas (HGY).

Dentro de las motivaciones personales en el trabajo, el factor económico se repite en numerosos casos. Sin embargo, se halló que los casos que pertenecen a la generación X lo valoran en primer lugar, mientras que los *millennials* lo valoran como algo secundario. En el ámbito universitario, el rol de los docentes es fundamental en la motivación.

Capítulo IV

Discusión de los resultados y conclusiones

Los datos producidos muestran el contraste entre la generación X y la generación Y al momento de cuestionar a sus superiores o hacerles sugerencias. En los resultados se observó que *la generación X cuestiona menos a sus superiores y es menos proclive a hacerles sugerencias, en comparación a la generación Y*.

Este dato puede asociarse a lo que Don Tapscott (2008) señala al afirmar que los *millennials* llegan para cuestionar y romper el *statu quo* de la generación X. También coincide con Botana (1998), cuando postula que las generaciones anteriores a la Y cuestionan menos a la autoridad.

En este sentido, los resultados de las encuestas y de las entrevistas siguen la tendencia que indicaría cierto conformismo de la generación X en relación con el inconformismo de la generación Y. Esto se observa tanto en la etapa cuantitativa como en la etapa cualitativa, y coincide con Otarola Mescua y Dianderas Martínez (2020), cuando explican que la generación X muestra un mayor nivel de satisfacción laboral que la generación Y.

De esta manera, los resultados corroboran aquello que se trataba en el cuerpo teórico de este trabajo y en el planteamiento del problema. Mas el dato no surge si los resultados no se comparan entre los encuestados de las distintas generaciones, del entrecruzamiento de variables, y este se infiere no tanto de la constante necesidad de cuestionar de los *millennials* como de la falta de necesidad

de cuestionar de la generación X. Es en el contraste donde se manifiesta la tendencia.

Con respecto a la falta de legitimación de la autoridad, se ha visto que esta se acentúa cuando las generaciones son más distantes en el tiempo, las diferencias en el cuestionamiento de la autoridad ofrecen un primer indicio.

Cuestionar a los superiores es un modo de deslegitimar su autoridad. Por lo tanto, este punto detectado en los resultados indicaría que *la falta de legitimación de la autoridad se acentúa cuando las generaciones son más distantes en el tiempo*. Asimismo, con la identificación de las distintas herramientas legitimadoras en la fase cualitativa (ética, flexibilidad, experiencia, conocimiento, empatía y creatividad), se identifica un caso de una persona de la generación X que deslegitima las decisiones de su superior. Sin embargo, su superior pertenece a la generación Y, por lo que estos datos no harían más que corroborar el postulado que afirma que la falta de legitimación de la autoridad se acentúa cuando las generaciones son más distantes en el tiempo. Estos resultados también concuerdan con los resultados de Moldes y Gómez (2021), que demuestran que la percepción de los liderados con respecto a sus líderes se vuelve más negativa cuando existe mayor diferencia generacional.

También, que los *millennials* sean más propensos a cuestionar y hacer sugerencias a sus superiores se asocia tanto a que cuestionan el orden establecido, como explica Don Tapscott (2008), como a su constante búsqueda de la innovación. Además, estos dos puntos pueden relacionarse comprendiendo que *el nivel de cuestionamiento del* statu quo *es directamente proporcional al nivel en que se busca la innovación*, y este constituye uno de los aportes del presente trabajo de investigación.

Si bien Don Tapscott (2008), Barbón Pérez y Fernández Pino (2017) y Zavala Villalón y Frías Castro (2018) mencionan la innovación en sus caracterizaciones de la generación Y, lo hacen como un rasgo independiente, separado del cuestionamiento del orden establecido. El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos producidos, sin embargo, muestra una relación de proporcionalidad entre ambas características. La generación X, al cuestionar menos lo establecido, no suele pensar en el cambio o en la constante innovación, que es inminente en las nuevas generaciones.

En lo que respecta al entendimiento entre superiores y empleados o alumnos de distintas generaciones, si bien en los datos cuantitativos los casos expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus superiores y ellos se entienden, en la etapa cualitativa se encontraron numerosos ejemplos en los que los entrevistados expresaron que sus superiores no los comprenden. *A priori*, se estima que esta discrepancia podría deberse a que los casos estudiados no consideran que entenderse sea equivalente a ser empático con el otro, o bien que, en una respuesta rápida, a grandes rasgos, pueden considerar que es de una forma, pero, al ahondar en problemáticas más específicas, emergen puntos de disidencia considerables.

Como previsión para estudios futuros, las diferencias con respecto al entendimiento con los superiores entre la etapa cuantitativa y la etapa cualitativa de esta investigación, donde se consideraron los mismos casos, sugieren que *es preciso profundizar en los distintos aspectos que componen el entendimiento intergeneracional*.

Así, otro aporte de esta tesis es advertir que, en futuras investigaciones, la dimensión de entendimiento intergeneracional pueda ser operacionalizada en más variables, que

permitan un análisis con resultados más claros. Siendo que Mitta Flores y Dávila Salinas (2015) destacan que es importante que los líderes conozcan y entiendan las necesidades de sus colaboradores *millennials*, este punto debe ser especialmente considerado si se buscan estrategias que mejoren los vínculos entre las generaciones.

Atendiendo al segundo objetivo específico, que consistió en reconocer los objetivos a largo plazo (visión de futuro) de la generación Y, si bien Ibáñez *et al.* (2008) sostienen que los *millennials* muestran dificultades para planificar a largo plazo y García Lombardía, Stein y Pin (2008) explican que sienten que tienen pocas posibilidades laborales que ofrezcan una perspectiva de desarrollo futuro, los resultados cuantitativos de esta investigación indican que *tener un propósito en la vida no se asocia a la generación de pertenencia*.

Esto se fundamenta en que, independientemente de la generación de pertenencia, la mayoría de los casos respondieron tener un propósito, interpretado como una visión de futuro y objetivo a largo plazo. Además, la etapa cualitativa mostró casos que mencionaron la necesidad de cambios sociales profundos, que son cambios a largo plazo. Incluso, uno de ellos enumeró distintos objetivos a corto plazo que forman parte de un propósito mayor, asociado a un cambio drástico en el estilo de vida, que se planifica con diferentes acciones cotidianas que conducen a ese fin mayor. A la luz de estos resultados, se hallan disidencias con las conclusiones de Ibáñez *et al.* (2008) y García Lombardía, Stein y Pin (2008).

Al mismo tiempo, estos datos se relacionan con el siguiente objetivo específico planteado, donde se propuso precisar las diferencias entre el plan de vida de la generación Y con el de las generaciones anteriores. Siendo que el propósito de vida no se asocia a la edad de la persona, los

hallazgos no permiten comparar el plan de vida y la generación de pertenencia, puesto que *los planes de vida varían en cada caso, independientemente de la generación.*

A pesar de que el punto no formaba parte del cuestionario, diferentes entrevistados dieron su opinión acerca del sistema laboral y acerca del sistema de educación superior en Argentina. En el ámbito laboral, los casos demuestran preocupación por la situación económica del país y atribuyen algunos problemas con sus líderes a dicha situación. En el ámbito educativo, el factor económico vuelve a mencionarse como una preocupación compartida, mientras que algunos casos no están conformes con el nivel educativo del país en general.

Así, se destaca en los resultados que *muchos casos asocian los problemas con sus líderes a la situación general del país*, por lo que esta tesis propone una nueva ruta de investigación que considere la influencia de los factores económicos y sociales a nivel país en las actuales relaciones de liderazgo, tanto en universidades como en empresas.

Los datos producidos coinciden con Dutra (2017), Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont (2017), Imperial, Mondeli y Rivera (2016), García Lombardía, Stein y Pin (2008), Cuesta *et al.* (2008), e Ibáñez *et al.* (2008), que sostienen que existen diferencias en las creencias y los valores de la generación Y con respecto a los de las generaciones anteriores. Buscando identificar las creencias y los valores con respecto al estudio y al trabajo que la generación Y comparte con las generaciones anteriores y aquellos en los que disienten, se halló que *la generación Y destaca valores y creencias con un sentido más social, mientras que la generación X hace foco en la laboriosidad a nivel personal.* La tendencia a lo social coincide con la caracterización de Tapscott (2008), cuando explica que la base del desarrollo y aprendizaje de los *millennials* es la

colaboración. Esto difiere con los hallazgos de Ameijeiras *et al.* (2016), que señalan que los *millennials* ponen el foco de atención en ellos mismos, lo contrario al pensamiento más social e integrador al que alude este trabajo.

Los resultados en este aspecto tampoco concuerdan con la caracterización que la generación X hace de la generación Y en los resultados de Moldes y Gómez (2021), donde los *millennials* son considerados individualistas. No obstante, es preciso atender que esa es la percepción de la generación X y que podría suceder que las diferencias se deban a las distintas percepciones que tiene cada generación de la otra. Esta posibilidad revelaría una falta de empatía entre las generaciones, que podría vincularse a los resultados obtenidos con respecto al entendimiento entre líderes y liderados. De hecho, la instancia cualitativa sugiere que *los* millennials *valoran en gran medida que sus superiores sean empáticos*, que puedan ponerse en su lugar. Estos hallazgos coinciden con Gallo *et al.* (2021), cuando sostienen que los *millennials* comparten la expectativa por relaciones horizontales y formas de liderazgo especial. Por la reiteración de este punto en diferentes momentos de la investigación, el análisis de la empatía intergeneracional puede ser un tema que abra nuevas perspectivas de estudio.

En contraste con Tapscott (2008), que sostiene que los *millennials* esperan respuestas inmediatas, los resultados de esta investigación indican que ese factor no está vinculado a la generación de pertenencia, dado que es una característica presente en la mayoría de los casos, sin importar su edad. La gran cantidad de casos que necesitan inmediatez en las respuestas, más allá de la generación a la que pertenezcan, podría asociarse a la cultura de la inmediatez, que va de la mano con la revolución digital, que ofreció al mundo la posibilidad que antes no tenía de

contar con respuestas inmediatas. Por el fenómeno cultural producido en torno a esta circunstancia, la necesidad de inmediatez en las respuestas no debe necesariamente asociarse a la generación que nació en el mundo de las nuevas tecnologías, puesto que el mismo efecto se produjo en las otras generaciones que lo experimentaron, anteriores y posteriores a la generación de *millennials*. Por lo tanto, este estudio indica que *la necesidad de respuestas inmediatas es una característica generalizada y no es exclusiva de la generación Y*.

La comunicación multicultural es otra característica que Tapscott (2008) utiliza para describir a los *millennials*. Sin embargo, al igual que sucede con la necesidad de respuestas inmediatas, este trabajo de investigación indica que *el gusto por la comunicación multicultural se da en personas de diferentes generaciones, por lo que no es una característica exclusiva de los* millennials. Nuevamente, este aspecto puede estar asociado al fenómeno cultural de la posmodernidad, donde la globalización ha configurado de una manera particular los hábitos, los gustos y las creencias de todas las personas, sin importar su edad.

En el último de los objetivos específicos, este trabajo se propuso determinar si existen diferencias con respecto a la legitimación de las figuras de autoridad entre el ámbito universitario y el ámbito laboral. La etapa cuantitativa permitió apreciar diferencias en cuanto al cuestionamiento de las órdenes del superior y la realización de sugerencias. Los resultados muestran que, *en el ámbito universitario, los líderes son menos cuestionados que en el ámbito laboral*. Al mismo tiempo, *en el ámbito universitario, los liderados hacen menos sugerencias a sus líderes en comparación con el ámbito laboral*. Esta diferencia puede deberse a que, en el ámbito universitario y académico en general, los docentes son líderes reconocidos por su sapiencia. Puesto que

son los encargados de instruir, de formar a los alumnos, existe una razón que explica por qué son líderes menos cuestionados, vinculada directamente a los rasgos distintivos de su rol.

Por otra parte, en la etapa cualitativa, también se hallaron diferencias con respecto a la legitimación de los líderes entre los ámbitos estudiados. Mientras que *en el ámbito laboral se identificó a la ética, la flexibilidad y la experiencia como herramientas legitimadoras de la autoridad, en el ámbito universitario, las herramientas legitimadoras refieren al conocimiento, la empatía y la creatividad.* Este dato también puede relacionarse a las funciones o al rol de los líderes en un ámbito y el otro. Tal y como se sugiere en el punto anterior, el conocimiento es algo que se presume característico de un líder académico, y los liderados así lo reconocen. En contraste con la experiencia, que se valora en el ámbito laboral, en el ámbito universitario, el conocimiento sobre una disciplina prima por sobre la práctica profesional. Al mismo tiempo, en un lugar donde las personas asisten para nutrirse de saber, la creatividad es más valorada, mientras que, en el trabajo, se aprecia en los líderes su flexibilidad.

Una explicación posible surge al considerar que los individuos trabajan durante la mayor parte de sus vidas y, naturalmente, precisan más un trabajo que les permita organizar sus rutinas familiares y de la vida diaria, en comparación con el ámbito universitario, donde las personas cursan una carrera por una cantidad específica de años, que es mucho menor si se compara con los años que pasan trabajando.

Que la ética sea una herramienta legitimadora de la autoridad mencionada en el ámbito laboral puede deberse a que la falta de ella se observe con mayor frecuencia en ámbitos con una alta competencia.

Por último, si bien la empatía ha sido aludida en numerosas oportunidades dentro de la investigación, posiblemente se destaque como herramienta legitimadora de la autoridad dentro del ámbito universitario por el mismo rol docente, lo que lleva al líder a buscar constantemente ponerse en el lugar del otro.

Resulta interesante mencionar que todas las características anteriormente enumeradas dentro de las herramientas legitimadoras de la autoridad de los líderes no son exclusivas de una generación, sino que son compartidas por *millennials* y generación X.

Particularmente, se halló que la flexibilidad, que es una característica que suele atribuirse a la generación Y, es igualmente valorada por la generación anterior. De esta manera, los resultados en este punto no coinciden con la caracterización de Guadalupe Quincho y Salinas Lora (2019), que atribuyen la flexibilidad a los *millennials* como algo distintivo que los diferencia de las demás generaciones.

En otro orden, la etapa cualitativa está en línea con los postulados de Hernández Colón (2021) sobre la existencia de una *relación significativa entre el estilo de liderazgo del superior y la motivación de los colaboradores* millennials. Esto se afirma considerando que, en el ámbito académico, que es el ámbito de estudio de Hernández Colón (2021), diferentes entrevistados asociaron sus "ganas de ir a clase" con el estilo de liderazgo de sus docentes.

Si bien las limitaciones de este estudio, que por sus características es de alcance descriptivo, no permiten concluir sentencias de tipo explicativo, en la descripción surgen algunos datos que sustentan o refutan los antecedentes hallados en ese tipo de investigaciones, como se ha dado en la relación entre el liderazgo del superior y la motivación de los colaboradores *millennials*.

Cuando se consultó por la rotación laboral y por la deserción universitaria, ahondando en la presunta tendencia de los *millennials* a abandonar los estudios o el trabajo que se planteó en las hipótesis, tanto en un ámbito como en el otro, algunos casos ofrecieron fundamentos que justificarían esas decisiones. *Todos los argumentos expuestos para justificar el abandono de una carrera o de un lugar de trabajo encuentran sostén en la búsqueda de mejores oportunidades*. En línea con ello, la retención del talento en las empresas y la retención de los educandos en las universidades deben ser abordadas desde el ofrecimiento de las mejores oportunidades para los *millennials*, que *consideran factores económicos, desarrollo de carrera y adquisición de experiencia*. Además, todo lo que pueda aportarles algo en el momento presente es para ellos más valioso, por lo que *valoran más el presente que el futuro*.

Vale destacar que uno de los motivos de deserción universitaria que se repite en distintos casos es la *posibilidad de vivir en el exterior del país*, por lo que los educandos dejarían su carrera en busca de experiencias significativas. Esta posibilidad también fue mencionada por un caso cuando se consultó por la rotación laboral, que expresó que dejaría su trabajo si surgiera una posibilidad de trabajar en el exterior.

Estos resultados acerca de la rotación laboral y la deserción universitaria no coinciden con lo planteado por Dutra (2017), que argumenta que los conflictos intergeneracionales, la reducida permanencia en los puestos de trabajo y la deserción universitaria se deben a que los *millennials* interpretan el mundo y la vida de manera muy diferente a la generación X. En ninguno de los casos, los *millennials* plantearon que estas decisiones tengan que ver con sus líderes.

En lo relativo al respeto a las normas institucionales, tanto en el ámbito laboral como en el ámbito universitario, las normas que más reconocen los casos son las de convivencia. En el caso de las normas en el ámbito universitario, también mencionan el cuidado de las instalaciones y de la infraestructura edilicia como parte de las normas que cumplir. Asimismo, la puntualidad y los horarios son puntos que los entrevistados destacan. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Loayza Acosta (2017), que, entre otras cosas, señala la preferencia de los *millennials* por el trabajo por resultados y no por horarios rígidos.

En líneas generales, los entrevistados muestran *reticencia a cumplir normas rígidas o normas que, desde su perspectiva, consideran absurdas*. Esto se da no solo en entrevistados *millennials* con líderes de la generación X, sino también en entrevistados de la generación X con líderes *millennials*. Este dato puede ayudar a exponer conjeturas acerca de las diferentes visiones de una generación y la otra con respecto a la elaboración e implementación de normativas, aunque este estudio no cuenta con datos suficientes para afirmarlo, dado que, tanto los *millennials* como las personas de la generación X se encuentran disconformes con las normas que creen demasiado rígidas o sin sentido.

El objetivo general planteado en esta tesis apuntó a conocer cómo es la relación de liderazgo y autoridad laboral y académica de la generación Y con sus superiores de generaciones anteriores en Argentina. El detalle de los puntos analizados mediante los objetivos específicos conforma la base de conocimiento a la que apunta el objetivo general. El conjunto de los hallazgos permite conocer la relación de liderazgo y autoridad laboral y académica de la generación Y con sus superiores, pero además ha ofrecido

datos acerca de relaciones de liderazgo cuando los liderados pertenecen a la generación X, con líderes de la generación Y.

Más allá de los datos producidos para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio, uno de los hallazgos más importantes que ha surgido en esta investigación por serendipia es la *percepción de los* millennials *sobre un cambio global de paradigma, en el que deben derribarse las estructuras construidas para construir un nuevo orden y unas nuevas formas de liderazgo*. Este aporte, que coincide con el trabajo de Peñalosa Otero y López Célis (2016), sugiere un nuevo camino para la construcción del conocimiento científico en este campo, que podría brindar respuestas valiosas acerca del estilo de liderazgo que debe adoptarse en estos tiempos.

Cuando Mark Zuckerberg (2017) señaló que no era suficiente para la nueva generación encontrar su propósito, sino que el desafío era crear un mundo donde todos tengan un sentido de propósito, posiblemente se refería al cambio global de paradigma que este trabajo de investigación ha develado.

Para concluir este trabajo, se da respuesta a la primera hipótesis, donde se planteó que las personas de la generación *millennial* tienen dificultades para reconocer liderazgo, lo cual causa de este modo problemas con la autoridad, con el respeto a las normas institucionales y con el desarrollo de su carrera, deserción universitaria y rotación laboral, frente a líderes de la gen. X, debido a que entran en conflicto entre ellos diferentes creencias y valores. Si bien se hallaron dificultades para reconocer el liderazgo, estas se dieron igualmente en *millennials* y en personas de la generación X, aunque en la etapa cuantitativa se encontró que la generación X cuestiona menos a sus superiores y es

menos proclive a hacerles sugerencias, en comparación a la generación Y.

Por otro lado, se halló que el nivel de cuestionamiento del *statu quo* de los *millennials* es directamente proporcional al nivel en que se busca la innovación. La generación X, al cuestionar menos lo establecido, no suele pensar en el cambio o en la constante innovación, que es inminente en las nuevas generaciones.

Los problemas con la autoridad encontrados se dan, principalmente, en torno a 6 (seis) herramientas legitimadoras, 3 (tres) identificadas en el ámbito laboral y 3 (tres) identificadas en el ámbito universitario. Las herramientas legitimadoras de la autoridad en el ámbito laboral son la ética, la flexibilidad y la experiencia. Las herramientas legitimadoras de la autoridad en el ámbito universitario son el conocimiento, la empatía y la creatividad. Cabe destacar que estos problemas con la autoridad fueron igualmente detectados en *millennials* y en personas de la generación X. Al mismo tiempo, la reticencia a cumplir normas rígidas o percibidas como absurdas se da en los *millennials* con líderes de la generación X, pero también en colaboradores de la generación X con líderes *millennials*.

En cuanto a la deserción universitaria, la rotación laboral, y el desarrollo laboral, que son variables independientes del reconocimiento del liderazgo, se halló que los *millennials* se encuentran predispuestos al abandono de sus carreras o puestos de trabajo si surgen mejores oportunidades para su vida. Es aquí donde emergen diferencias significativas entre las creencias y los valores, dado que la generación X considera que lo más importante es el trabajo, como un fin en sí mismo, y la generación Y cree que el trabajo es un medio, por lo que el lugar que ocupa en su vida es relativo.

Todos los argumentos expuestos para justificar el abandono de una carrera o de un lugar de trabajo encuentran sostén en la búsqueda de mejores oportunidades. En este sentido, dentro de los argumentos, los *millennials* consideran factores económicos, desarrollo de carrera y adquisición de experiencia, valoran más el presente que el futuro y encuentran positiva la posibilidad de vivir en el exterior del país.

Al momento de analizar las diferentes creencias y valores entre las generaciones, la generación Y destaca valores y creencias con un sentido más social, mientras que la generación X hace foco en la laboriosidad, en un nivel personal. Además, los *millennials* valoran en gran medida que sus superiores sean empáticos, mientras que la empatía no es un factor que haya sido mencionado por las personas de la generación X.

Factores como tener un propósito en la vida, la necesidad de respuestas inmediatas, el gusto por la comunicación multicultural y la valoración de la flexibilidad, tanto en el ámbito laboral como universitario, son características que se hallaron tanto en *millennials* como en personas de la generación X.

Con esto, se desglosa y refuta parte de la hipótesis y se sostiene que las dificultades para reconocer liderazgo, los problemas con la autoridad y el respeto a las normas institucionales no pueden atribuirse de manera exclusiva a la generación Y. Esto significa que deberán buscarse otras variables que expliquen la situación generalizada en materia de dificultades para reconocer el liderazgo, ya que no puede ser atribuido exclusivamente a la generación de pertenencia. En esta búsqueda, puede considerarse que, en Argentina, muchos casos asocian los problemas con sus líderes a la situación general del país. También pueden contemplarse los hallazgos de la etapa cualitativa, donde

los entrevistados plantean un cambio global de paradigma, que afecta a todas las generaciones.

Respondiendo a la segunda hipótesis, en la que se planteó que las dificultades para reconocer el liderazgo se presentan como irreductibles y alejadas de toda posible conciliación cuando los líderes son generación *baby boomer*, en la etapa cuantitativa se halló que la falta de legitimación de la autoridad se acentúa cuando las generaciones son más distantes en el tiempo, aunque la falta de líderes BB en la etapa cualitativa no permite profundizar en la problemática, que se recomienda que sea abarcada en estudios futuros.

Finalmente, los hallazgos de esta tesis sugieren que la relación entre líderes y liderados en la universidad y en la empresa es compleja y que, si bien cada generación tiene sus propias creencias y valores, la falta de legitimación de las figuras de autoridad se asocia a un cambio global de paradigma, del que son parte todas las generaciones que actualmente coexisten e interactúan.

Bibliografía

Almeida Guzmán, M. E. (2012). Trayectoria profesional de la generación de los "*baby boomers*". *Informe de Investigación*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. En t.ly/R9EeI.

Ameijeiras, A., Mangoni, M., Russo, D., & Zappia, A. (2016). Los *millennials* y su relación con la autoridad en las empresas. Trabajo de investigación final. Universidad Argentina de la Empresa. En t.ly/bWRsS.

Apodaka, E., & Villarreal, M. (2008). *El poder en busca de autoridad: las dinámicas psicosociales de la legitimación*. Alicante: Club Universitario.

Armstrong, G. & Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Assusa, G., & Brandán Zehnder, M. G. (2014). "Salvar a la generación perdida": gubernamentalidad, empleabilidad y cultura del trabajo. El caso de un programa de empleo para jóvenes en Argentina. *Revista de Sociología e Política*, 22, 157-174. En t.ly/_Q7Xp.

Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica, 19*(1), 51-55. En t.ly/n88OD.

Bergerman Zapata, E. F., & Tantaleán Sánchez, S. E. (2016). *Propuesta de retención del talento millennial en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque 2016*. Tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. En t.ly/SZONQ.

Bexler Cuentas, J. (2020). *Las habilidades blandas y su relación con la inteligencia emocional en los grupos generacionales baby boomers, generación X y millennials de cuatro empresas financieras de Arequipa metropolitana, 2019*. Tesis de MBA. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Botana, N. (1998). *El siglo de la libertad y el miedo*. Ramos Mejía: Sudamericana.

Botto, M. N., & Spensieri, M. M. (2018). El imaginario colectivo sobre internet de los nativos digitales argentinos que ingresan a la universidad. *Question / Cuestión*, 1(58), e046-e046. En t.ly/XV6y3.

Buahene, A. K., & Kovary, G. (2007). *Loyalty unplugged: How to get, keep & grow all four generations*. Xlibris Corporation.

Camacho Castellanos, J. (2016). El Neuromarketing y su relación con la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow. *Contribuciones a la Economía, 1*. En t.ly/DMxp0.

Campbell, D., & Stanley, J. (2011). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social* (2.º ed.). Buenos Aires: Amorrortu.

Castañeda, C., Martinez, V., Laredo, J., & Garambullo, A. (2011). La generación del milenio, su diversidad y sus implicaciones en el desarrollo académico. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(1). En t.ly/Lr7-i.

Castells, M., Fernández Ardévol, M., Linchuan Qiu, J., & Sey, A. (2007). *Comunicación móvil y sociedad: una perspectiva global*. Eumed.

Castillo García, J. R., & Naranjo Giraldo, J. J. (2017). La comprensión de los grupos sociales: Imaginarios colectivos y representaciones sociales. *ÁNFORA,* 11(18), 146-160. En goo.su/zSopL.

Castro Vargas, V. (2019). Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, *millennials* y *centennials* en el espacio laboral. Trabajo final de pregrado en Comunicación Social. Universidad Santo Tomás (Colombia). En goo.su/V3Bb8WA.

Cervetti, M. D. P. (2014). Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo: equipos de auditoría de Deloitte. Trabajo final de grado. Universidad de San Andrés: Escuela de Administración y Negocios. En goo.su/unGzW3a.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), pp. 133-153, julio-diciembre, Universidad de Carabobo Valencia, Venezuela. En goo.su/zSjWuV.

Cobo, C. E. (2003). El Comportamiento Humano. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle,* 364(29), pp. 115-130. En goo.su/G0Baxy.

Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires: Teseo.

Collado Zapata, O., & Méndez, A. (s/f). Conviviendo entre diferentes generaciones. *Procuraduría*. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez. En goo.su/ZGjk.

Conforti, M. F. (2017). La Legitimación de la Autoridad Docente. *Sociedad, Política y Educación*. Universidad Torcuato Di Tella. En goo.su/PIvcY.

Cortina Orts, A., & Navarro, E. M. (1996). *Ética* (vol. 4). Ediciones Akal.

Cruz Soto, L. A. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración*, (231), 53-78. En goo.su/m8yI.

Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 17-31. En goo.su/okPa0.

Cuesta, E., Ibáñez, E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2008). El impacto de la generación *millennial* en la universidad: Un estudio exploratorio. En *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología – Universidad de Buenos Aires. En goo.su/l2m4E1.

Dávila Castro, M. K. (2012). *Análisis de la convivencia entre las diferentes generaciones: baby boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).* Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. En goo.su/0diFxD.

Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y *millennials*. *Clío América,* 11(22). En goo.su/sApgKI.

Dutra, M. F. (2017). Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional. Trabajo final de grado. Universidad de la República (Uruguay). En goo.su/N6NJtw.

Eisner, S. P., & O'Grady Harvy, M. E. (2009). C-Change? Generation Y and the Glass Ceiling. *SAM Advanced Management Journal,* 74(1), 13. En goo.su/txTgO.

Fernández Pichel, S. (2010). Mitos e imaginarios colectivos. *Frame: Revista de Cine de la Biblioteca de la Facultad de Comunicación*, 6, 265-284. En goo.su/jzarxG.

Gallo, O., Gonzales-Miranda, D. R., Román-Calderón, J. P., & García, G. A. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos. *Innovar*, 31(80). En goo.su/ea5edyJ.

González Losada, S., & Triviño García, M. Á. (2018). Las estrategias didácticas en la práctica docente universitaria. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado,* 22(2), 371-388. En goo.su/EYs3FUO.

Guadalupe Quincho, A., & Salinas Lora, R. (2019). *Retención laboral en la generación de millennials*. Tesis de Maestría. Universidad ESAN Lima. En goo.su/YsRE.

Hernández Colón, M. (2021). Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación *millennials*. *Educación*, 30(58), 188-205. En goo.su/NEfG.

Howe, N., & Strauss, W. (2003). *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus*. Estados Unidos: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.

Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Estados Unidos: Knopf Doubleday.

Hyman, H., Lazarsfeld, P., Zeisel, H., Sorokin, P. A., & Coser, L. (1993). *La investigación social*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Ibáñez, E., Cuesta, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2008). La generación actual en la universidad: el impacto de los *millennials*. En V Jornadas de Sociología de la

UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. En goo.su/2Mm76.

Imperial, I., Mondeli, A., & Rivera, L. (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones.* España: Deusto.

Irizarry Hernández, E. B. (2009). La generación Y o generación milenaria: El nuevo paradigma laboral. *Inter Metro Business Journal*, 5(2), 10. En goo.su/K6LAK9F.

Jacinto, C. & Millenaar, V. (2009). Enfoques de programas para la inclusión laboral de los jóvenes pobres: lo institucional como soporte subjetivo. *Última Década*, 30, pp. 67-92. En goo.su/ogQ6REC.

Jericó, P. (2002). La gestión del talento. *Tendencias: Reflexiones y experiencias. Revista PH Boletín 40/41*, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, pp. 228-230. En goo.su/nHmyjjx.

Jericó, P. (2008). La Nueva Gestión del Talento. *Nota Técnica*. Red Summa. En t.ly/IJWHo.

Kehm, B. (2012). *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*. Octaedro-Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. En t.ly/kMlHs.

Laclau, E. (1993). Poder y representación. En *Politics, theory and contemporary culture*. Nueva York: Columbia University Press. En t.ly/v4V5I.

Laspalas, F. J. (1993). *La "reinvención" de la escuela: cinco estudios sobre la enseñanza elemental durante la edad moderna*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Lizcano, E. (2003). Imaginario colectivo y análisis metafórico. *Morales AM Territorios ilimitados y sus metáforas*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos y Universidad Autónoma Metropolitana. En t.ly/10FSx.

Loayza Acosta, G. (2017). Características y expectativas laborales de egresados de la Generación Y de la Universidad Continental, Huancayo. *Apuntes de Ciencia & Sociedad, 7*(2). En t.ly/LctD8.

Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Buenos Aires: Granica.

Maritain, J. (2008). *La educación en la encrucijada*. Madrid: Palabra.

Mitta Flores, D. E., & Dávila Salinas, C. L. (2015). *Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "millennials" en un grupo de organizaciones.* Tesis de Licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú. En t.ly/8oGLX.

Moldes, R., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, (25-26), 127-150. En t.ly/jDHqQ.

Nevid, J. (2011). Enseñando a los estudiantes del milenio. En t.ly/XmhdY.

Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). The baby boomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a european perspective. En goo.su/dJMevfi.

Otarola Mescua, G. S., & Dianderas Martinez, I. J. (2020). *La satisfacción laboral en los "millennials" y Generación "X".* Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana Unión. En goo.su/kOnZkK6.

Padrón, C. J. (2013). Estrategias didácticas basadas en aplicaciones de mensajería instantánea WhatsApp exclusivamente para móviles (*mobile learning*) y el uso de la herramienta para promover el aprendizaje colaborativo. *Revista Eduweb, 7*(2), 123-134. En goo.su/3LNXx.

Peñalosa Otero, M. E., & López Celis, D. M. (2016). La generación de los *millennials* frente al consumo

socialmente responsable. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 12*(23), 73-81. En goo.su/rXQN.

Raines, C. (2003). *Connecting Generations: The Sourcebook*. Estados Unidos: CrispPublications.

Rodríguez-Burgos, K., Martínez Cárdenas, A. A., & Rodríguez-Serpa, F. A. (2017). Estudio empírico sobre los valores democráticos de tolerancia y respeto en la generación milenaria. *Justicia*, 22(31), 135-150. En goo.su/zlxhM.

Rousseau, J. J. (1762). *Du contrat social, ou Principes du droit politique*. Ginebra: Bibliothéque Publique et Universitaire de Genève.

Rubio Hancock, J. (25 de enero de 2018) Los gráficos que muestran el avance espectacular de la humanidad en los últimos dos siglos. *El País*. En goo.su/8KAaY3g.

Schütz, A. (1932). *Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Buenos Aires: Paidós.

Sennett, R. (1982). *La autoridad*. Madrid: Alianza.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Tahull Fort, J., & Montero Plaza, Y. (2013). Reflexionando sobre el concepto de autoridad. *Revista de Sociología de la Educación-RASE*, 6(3), 459-477. En goo.su/zsYUJr.

Tapscott, D. (2008). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. McGraw Hill Professional.

Taylor, M. (2005). Generation NeXt: Today's postmodern student-meeting, teaching, and serving. En *A Collection of Papers on Self-Study and Institutional Improvement, 4*. Chicago: The Higher Learning Commission.

The Harvard Gazette (25 de mayo de 2017). Mark Zuckerberg's Commencement address at Harvard. En goo.su/lzaKxJ0.

Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Barcelona: Alienta.

Ulrich, D. (2003). *La propuesta de valor de Recursos Humanos.* España: Deusto.

Varela, H. (2011). Los "Y" ó *millennials*: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. En goo.su/7OZz7.

Vargas Masciotti, E. J., & Muñoz Muñoz, M. A. (2015). *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral.* Tesis de Licenciatura. Universidad Católica de Santa María. En goo.su/Ce05UA.

Zachos, E. (2016). Technology Is Changing the millennial Brain. Public Source. N. p., 15 Nov. 15. Web. 23 May 2016. En goo.su/NetjlFO.

Zavala Villalón, G., & Frías Castro, P. (2018). Discurso *millennial* y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. En goo.su/M0OtIY.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. Nueva York: AMACOM Books.

Glosario

Baby boomer: designa a las personas nacidas entre 1946 y 1964, a razón del crecimiento de la tasa de natalidad en algunos países anglosajones luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Colectivo social: cada grupo de personas divididas según su generación, con un alto nivel de anonimidad.

Generación X: cohorte demográfica que sigue a los *baby boomers* y que precede a los milénicos. Los investigadores y los medios de comunicación suelen utilizar los años de nacimiento entre 1965 y 1980 para definir esta generación, aunque algunas fuentes utilizan años de nacimiento que comienzan ya en 1960 y terminan en algún momento entre 1977 y 1985. La mayoría de los miembros de la generación X son hijos de la generación silenciosa y de los primeros *boomers*, y suelen ser los padres de los milénicos y de la generación Z.

Generación Y: personas que nacieron entre 1981 y 1995, que fueron testigos de hitos como el nacimiento de la Internet y el cambio de milenio, y suceden a la generación X.

Generación Z: también conocida como "generación posmilénica" o "centúrica" (del inglés *centennial*), es la cohorte demográfica que sigue a la generación milénica y precede a la generación alfa. Los demógrafos e investigadores suelen ubicar en ella a las personas nacidas desde la mitad de la década de 1990 hasta mediados de la década de 2000, mientras que hay poco consenso con respecto a su terminación. La mayoría de las personas pertenecientes a la generación Z ha utilizado Internet desde muy joven y se siente cómoda

con la tecnología y los medios sociales. Se estima que las personas de la generación Z corresponden al 23,7 % de la población mundial.

Millennials: también conocidos como "milénicos", son las personas de la generación Y, que vivieron el cambio de milenio a temprana edad.

Nativos digitales: designa a los *millennials* o generación Y, por haber nacido en la era digital.

Net generation: designa a la generación *millennial*, por ser la primera en incorporar la Internet en sus hábitos desde temprana edad.

Pragmatismo: postura filosófica que defiende que un conocimiento filosófico y científico solo puede ser considerado verdadero en función de sus consecuencias prácticas. La teoría se extrae de la práctica y se aplica a la práctica.

Anexo 1

Operacionalización de variables

A continuación, se operacionalizan las variables a los fines de detectar indicadores empíricos verificables y medibles para la instancia cuantitativa:

Variable	Dimensión	Indicador	Categorías
Generación a la que pertenecen las personas		Fecha de nacimiento	Nacido entre
	BB		1946 y 1964
	X		1965 y 1980
	Y		1981 y 2000
Problemas de reconocimiento a la autoridad y respeto a las normas por parte de los *millennials*	Problemas en el reconocimiento de órdenes de su superior	Incumplimiento de órdenes de su superior.	(a) Siempre (b) A veces (c) Nunca
		Criticismo de órdenes de su superior.	(a) Siempre (b) A veces (c) Nunca
	Problemas para respetar las normas institucionales	Incumplimiento de las normas institucionales.	(a) Siempre (b) A veces (c) Nunca
		Criticismo de las normas institucionales.	(a) Siempre (b) A veces (c) Nunca
Ámbito en que se da la relación de mando y obediencia	Universitario	Asistencia a la universidad	Asiste No asiste

	Empresarial	Trabajo en una empresa	Trabaja No trabaja
Diferencias de creencias y valores entre gen. X y *millennials*	Diferencias de creencias entre gen. X y *millennials*	Creencia en trabajo por objetivos	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en desarrollo de la creatividad	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en flexibilidad	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en innovación	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en satisfacción emocional	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en inmediatez en las respuestas	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en estilo consensuador	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en comunicación multicultural	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en interacción social	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en noción de propósito	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho

		Creencia en salir de la rutina	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en personalización del espacio	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en comunicación selectiva	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Creencia en entretenimiento	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Otra creencia	
		Transparencia	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Confianza	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Libertad	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Integridad	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Autenticidad	(a) Poco (b) Algo (c) Mucho
		Otro (especificar):	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Cuestionario aplicado en la etapa cuantitativa

Encuesta

Relaciones intergeneracionales en la universidad y en la empresa

Fecha de nacimiento *
Fecha
¿Trabaja en una organización actualmente? *

- Sí
- No

Sección 1: relaciones laborales

A continuación, responda preguntas acerca de su ámbito laboral.

¿En qué rango etario aproximado se ubica su superior?

- más de 57 años de edad
- entre 41 y 56 años de edad
- menos de 40 años de edad

En la relación con su superior, indique la frecuencia con la que realiza las siguientes acciones: *

Siempre A veces Nunca

- Cumplo órdenes de mi superior
- Cuestiono órdenes de mi superior
- Hago sugerencias a mi superior

En caso de que haga sugerencias a su superior, responda la frecuencia con la que suceden los siguientes puntos:

Siempre A veces Nunca

- Mi superior escucha mis sugerencias
- Mi superior implementa mis sugerencias

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la relación con su superior: *

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

- Mi superior y yo nos entendemos
- Mi superior estimula mi creatividad
- Mi superior es innovador en el trabajo
- Mi superior es flexible en el trabajo
- Mi superior me da trabajos por objetivos

Escriba dos atributos / características / cualidades que representan a su superior:

_____

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la relación con su organización: *

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

- Estoy comprometido/a con la organización
- Recomiendo a la organización
- Me gusta ser parte de esta organización
- La organización es innovadora

¿Asiste a la universidad actualmente? *

- Sí

- No

Sección 2: Relaciones universitarias

A continuación, responda preguntas acerca de su ámbito de estudio, si corresponde.

¿En qué rango etario aproximado se ubica su docente?

- Más de 57 años de edad
- Entre 41 y 56 años de edad
- Menos de 40 años de edad

En la relación con su docente, indique la frecuencia con la que realiza las siguientes acciones: *

Siempre A veces Nunca

- Cumplo con las tareas que me asigna
- Cuestiono las tareas que me asigna
- Hago sugerencias a mi docente

En caso de que haga sugerencias a docente, responda indicando la frecuencia con la que suceden los siguientes puntos:

Siempre A veces Nunca

- Mi docente escucha mis sugerencias
- Mi docente implementa mis sugerencias

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la relación con su docente: *

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

- Mi docente y yo nos entendemos
- Mi docente estimula mi creatividad
- Mi docente es innovador en el aula

- Mi docente es flexible en la cursada
- Mi docente dicta clases interesantes

Escriba dos atributos / características / cualidades que representan a su docente:

_____

Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la relación con su universidad: *

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

- Estoy comprometido/a con la universidad
- Recomiendo a la universidad
- Me gusta ser parte de esta universidad
- La universidad es innovadora

Sección 3: acerca de mí

A continuación, responda preguntas acerca de usted.

Indique en qué medida considera que su personalidad presenta las siguientes características: *

Mucho Algo Poco Nada

- Necesidad de inmediatez en las respuestas
- Estilo consensuador
- Gusto por la comunicación multicultural
- Necesidad de interacción social
- Criticismo a lo establecido

Escriba alguna característica de su personalidad que no haya sido mencionada en el punto anterior:

Indique en qué medida busca las siguientes características en un ámbito de trabajo y/o estudio: *

Mucho Algo Poco Nada

- Trabajo por objetivos

- Desarrollo de la creatividad
- Flexibilidad
- Trabajo colaborativo
- Innovación
- Satisfacción emocional

Escriba otra característica que usted aprecia en un ámbito de trabajo o estudio que no haya sido mencionada:

Indique en qué medida los siguientes son objetivos en lo cotidiano de su vida: *

Mucho Algo Poco Nada

- Tener un propósito
- Escapar de la rutina
- Personalizar mis pertenencias y mi entorno (escritorio, móvil, lugar de trabajo)
- Elegir con ojo crítico la información que consumo
- Buscar entretenimiento

Escriba un objetivo de su vida cotidiana que no haya sido mencionado:

_____

Indique los valores que usted tiene y aplica en su vida: *

- Transparencia
- Confianza
- Libertad
- Integridad
- Autenticidad
- Otro: _____

Anexo 3

Cuestionario aplicado en la etapa cualitativa

Entrevista en profundidad

Sección 1: preguntas sobre el ámbito laboral

1. ¿A cuántos superiores responde en la organización para la que trabaja? ¿Qué edades aproximadas tienen?
2. ¿Cómo definiría la relación con su superior?
3. ¿Considera que es un buen líder? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los puntos que tienen en común? ¿Comparten valores? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles son los temas en los que disciernen? ¿Por qué encuentran diferencias?
6. ¿Cómo describiría las tareas que le asigna su superior?
7. ¿Se siente a gusto en su ámbito de trabajo? ¿Cree que podría ser mejor? Si pudiera cambiar algo, ¿qué sería?
8. ¿Qué opina de las normas en el trabajo?
9. ¿Ha tenido muchos trabajos? ¿Le gusta cambiar de trabajo? ¿Por qué?
10. Si pudiera comparar a su superior con algún familiar o persona cercana, ¿con quién sería y por qué?

Sección 2: preguntas sobre el ámbito universitario

1. ¿Cuántas materias cursa actualmente? ¿Cuántos docentes tiene? ¿Qué edades aproximadas tienen?

2. ¿Qué edad aproximada tiene su docente preferido? ¿Por qué considera que es su docente preferido? ¿Cuáles son los puntos que ustedes tienen en común?
3. ¿Qué edad aproximada tiene el docente que menos le agrada? ¿Por qué es el docente que menos le agrada? ¿Cuáles son los puntos en los que menos concuerdan?
4. ¿Qué es lo que más valora en una clase? ¿Y en una cursada?
5. ¿Considera que sus docentes tienen cualidades de liderazgo? ¿En qué casos puede apreciar el liderazgo?
6. ¿Qué tipo de tareas prefiere que le asignen? ¿Qué es lo que más le gusta y lo que menos le gusta de las clases que cursa?
7. ¿Tiene su universidad algún reglamento interno? ¿Qué opina de él? ¿Cuáles son las normas que respetar en su universidad?
8. ¿Qué es lo que lo motiva a estudiar?
9. ¿Ha considerado alguna vez dejar su carrera? ¿Por qué?

Sección 3: preguntas sobre cuestiones personales

1. ¿Cuál es su propósito en la vida? ¿Tiene metas a corto plazo? ¿Cuáles?
2. ¿Siente motivación en la vida diaria? ¿Qué cosas lo motivan?
3. ¿Qué cosas aprecia de un líder o superior (sea en el ámbito laboral o universitario)? ¿Cómo considera que debe ser un líder? ¿Eso se da actualmente en las relaciones con sus superiores? Si es así, ¿de qué manera?
4. ¿Cómo definiría su personalidad? ¿Cuáles son sus atributos o características personales más importantes?
5. ¿Qué opina de la rutina? ¿Considera que su vida es rutinaria? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de información consume? ¿Por qué medios se informa?

7. ¿Suele criticar lo establecido? En caso afirmativo, ¿qué cosas critica?, ¿qué cosas le molestan?, ¿qué cosas cambiaría?
8. ¿Se considera una persona responsable? ¿Por qué? ¿Cómo define la responsabilidad? ¿Qué significa para usted ser responsable?
9. ¿Cuáles son sus creencias más fuertes? ¿Y sus valores? ¿Qué cosas lo guían en la vida?